

**Joaquim Bessa
Pinheiro**

Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento



**Joaquim Bessa
Pinheiro-**

Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Auditoria, realizada sob a orientação científica do Dr. Eleutério Ferreira Machado, Equiparado a Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha esposa pelo seu incansável apoio.

O júri

Presidente

Doutora Maria de Fátima Marques Teixeira Lopes Pinto
Professora Adjunta do Instituto Superior Contabilidade e Administração da
Universidade de Aveiro

Vogais

Doutor António Campos Pires Caiado (Arguente)
Professor Associado do Departamento de Gestão do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Doutor Eleutério Ferreira Machado (Orientador)
Equiparado a Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

agradecimentos

O presente trabalho propõe-se dar a conhecer o tratamento dado ao Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento pelas instituições de crédito e companhias de seguros que exercem actividade em Portugal. Agradecemos a todas aquelas que responderam ao questionário, porque as suas respostas foram fundamentais para a realização deste trabalho de pesquisa.

palavras-chave

Intangíveis, Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

resumo

No centro da controvérsia estão cada vez mais os intangíveis, a sua valorização, medição e publicação nos relatórios e contas anuais. Dentro dos intangíveis o que mais controvérsias têm gerado são os ligados ao capital intelectual. A falta de regulamentação e harmonização contabilística e a não obrigatoriedade da sua publicação nas contas, explica porque razão o capital intelectual está ausente ou raramente aparece nas demonstrações financeiras.

A contabilidade tradicional é muito prudente e conservadora relativamente aos activos intangíveis gerados internamente em que se inclui o capital intelectual. Se reconhecemos hoje que os intangíveis valorizam muito a empresa e explicam a diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico, então urge mudar esta situação, passando a ter outra perspectiva para que o capital intelectual passe a fazer parte das demonstrações financeiras.

A gestão do conhecimento afirma-se dia a dia como uma vantagem competitiva, mas é preciso rentabilizar o conhecimento tanto explícito como implícito e sobretudo geri-lo muito bem para obter o máximo de resultados com a sua gestão em benefício da instituição e dos funcionários.

O trabalho de pesquisa que realizamos foi dirigido às instituições de crédito e companhias de seguros que actuam em Portugal, para verificar o que estas estavam a fazer sobre Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual. Ambos os tipos de instituições avaliaram no questionário o Capital Intelectual, os Dados, os Procedimentos e a Gestão do Conhecimento em média acima de importante ou entre importante e muito importante, mas o Capital Intelectual nas DFs, ficou-se entre pouco importante e importante. Isto explica a razão pela qual as DFs destas instituições não fazem quaisquer referências ao Capital Intelectual, é que elas não têm um modelo de avaliação do CI, logo não podem nas suas DFs fazer referências ao mesmo.

keywords

Intangibles, Intellectual Capital and Knowledge Management

abstract

In the centre of the controversy we can find the intangibles, their valorisation, measurement and the publication in the reports and annual accounts. Within the intangibles those which have created more controversy were the ones connected to the intellectual capital. The lack of rules and accounting harmonization and the non-obligation of having their accounts publicised, explain why the intellectual capital is absent or very rarely seen in the financial reports.

The traditional accounting is very careful and conservative in what concerns the intangible actives generated internally in which the intellectual capital is included. If it is recognised today that the intangibles strongly valorise the company and explain the difference between the market value and the accounting value, then it is imperative to change this situation, finding a new perspective so that the intellectual capital can be part of the financial reports.

The knowledge management is, on a daily basis, an important competitive advantage but one needs to valorise the knowledge both explicit and implicit and, especially, to well run it so that maximum results can be obtained with its management, benefiting the institution and the workers.

The research work we have performed was directed to the credit institution and insurance companies which work in Portugal, to verify what they were doing about the Knowledge Management and Intellectual Capital. Both types of institution evaluated in the questionnaire the Intellectual Capital, the Data, the Procedures and the Knowledge Management in average above important or between important and very important but the Intellectual Capital in the Financial Statements, was between less important and important. This explains the reason why the Financial Statements of these institutions did not mention the Intellectual Capital: they do not have an evaluation model of the IC therefore they cannot refer to it in their Financial Statements.

Índice

| | |
|---|---------------|
| Capítulo 1 – Activos Intangíveis e Capital Intelectual..... | 14 |
| 1. Introdução..... | 14 |
| 1.1 Activos Intangíveis | 16 |
| 1.1.1 Reconhecimento e Valorimetria dos Activos Intangíveis..... | 22 |
| 1.1.2 Activos Intangíveis Adquiridos Separadamente..... | 25 |
| 1.1.3 Activos Intangíveis Adquiridos como Parte de uma Combinação Negócios...26 | |
| 1.1.4 Activos Intangíveis Gerados Internamente | 26 |
| 1.1.5 Valorização Subsequente dos Activos Intangíveis..... | 27 |
| 1.2 <i>Goodwill</i> | 27 |
| 1.2.1 <i>Goodwill</i> deve ser Amortizado? | 30 |
| 1.2.2 IFRS 3 Concentração de Actividades Empresariais..... | 31 |
| 1.2.3 Imparidade de Activos..... | 32 |
| 1.2.4 Evidência de Imparidade..... | 34 |
| 1.2.5 Imparidade do <i>Goodwill</i> | 35 |
| 1.3 Capital Intelectual..... | 35 |
| 1.4 Capital Intelectual e <i>Goodwill</i> | 41 |
| 1.5 Projecto <i>Meritum</i> | 46 |
| Capítulo 2 – Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual..... | 49 |
| 2.1 Introdução..... | 49 |
| 2.1.1 Sociedade e Conhecimento | 50 |
| 2.1.2 Conhecimento | 51 |
| 2.1.3 Concepções de Conhecimento | 56 |
| 2.1.3.1 Exógena centrada no mundo e Endógena centrada na mente | 56 |
| 2.1.3.2 A Perspectiva Cognitivista | 57 |
| 2.1.3.3 A Perspectiva Conexionista..... | 57 |
| 2.1.3.4 A Perspectiva Autopoesis | 58 |
| 2.1.3.5 Dados, Informação, Conhecimento..... | 58 |

| | |
|---|------------|
| 2.2 Gestão do Conhecimento..... | 64 |
| 2.2.1 Mapeamento das Competências e Conhecimentos..... | 66 |
| 2.2.2 Disseminação do Conhecimento..... | 67 |
| 2.2.3 Comunidades de Práticas..... | 74 |
| Capítulo 3 – Modelos de Avaliação do Capital Intelectual..... | 78 |
| 3.0 Introdução..... | 78 |
| 3.1 Principais Modelos de Avaliação e Indicadores de Capital Intelectual..... | 79 |
| 3.2 <i>Skandia Navigator</i> | 83 |
| 3.3 Navegador do Capital Intelectual de T. Stewart..... | 86 |
| 3.4 Monitor de Activos Intangíveis..... | 89 |
| 3.5 Modelo <i>Intellect</i> | 91 |
| 3.6 Direcção Estratégica por Competências..... | 96 |
| 3.7 <i>Balanced Scorecard</i> | 98 |
| 3.8 Modelo <i>Knowledge Management Assessment Tool</i> (KMAT)..... | 100 |
| 3.9 Verna Alle | 102 |
| 3.10 <i>Market-to-book</i> (<i>Ken Standfield</i>)..... | 103 |
| 3.11 Rácio Q (Tobin)..... | 104 |
| 3.12 Valor Intangível Calculado (VIC) | 104 |
| 3.13 Características dominantes nos tipos de modelos..... | 105 |
| 3.14 Reporting e Responsabilidade Social..... | 106 |
| Capítulo 4 – Resultados da Pesquisa..... | 113 |
| 4.0 Comentários..... | 113 |
| 4.1 Questionário e selecção da amostra..... | 114 |
| 4.2 Breve descrição do tipo de empresas desta amostra..... | 114 |
| 4.3 Estatística Descritiva | 115 |
| 4.3.1 Caracterização da amostra | 115 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.2 Itens das Escalas do questionário Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento..... | 119 |
| 4.3.3 Escalas do questionário Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento..... | 125 |
| 4.4 Relação entre os itens do questionário e o tipo de empresa | 130 |
| 4.4.1 Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL | 130 |
| 4.4.2 Itens do Factor DADOS | 135 |
| 4.4.3 Itens do Factor PROCEDIMENTOS..... | 137 |
| 4.4.4 Itens do Factor GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 140 |
| 4.4.5 Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS..... | 143 |
| 4.4.6 Todos os Factores | 146 |
| 4.5 Relação entre os itens do questionário e o tempo no cargo..... | 149 |
| 4.5.1 Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL | 149 |
| 4.5.2 Itens do Factor DADOS | 151 |
| 4.5.3 Itens do Factor PROCEDIMENTOS..... | 154 |
| 4.5.4 Itens do Factor GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 156 |
| 4.5.5 Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS..... | 160 |
| 4.5.6 Todos os Factores | 162 |
| 4.6 Relação entre os itens do questionário e as habilitações | 165 |
| 4.6.1 Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL | 165 |
| 4.6.2 Itens do Factor DADOS | 167 |
| 4.6.3 Itens do Factor PROCEDIMENTOS..... | 170 |
| 4.6.4 Itens do Factor GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 173 |
| 4.6.5 Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS..... | 176 |
| 4.6.6 Todos os Factores | 179 |
| Conclusões e propostas para futura investigação..... | 183 |
| Anexos -..... | 188 |
| Bibliografia..... | 200 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Classificação dos activos intangíveis..... | 17 |
| Figura 1.2 Tratamento contabilístico dos activos intangíveis..... | 18 |
| Figura 1.3 Reconhecimento de activos intangíveis..... | 23 |
| Figura 1.4 <i>Goodwill</i> e outros intangíveis..... | 29 |
| Figura 1.5 Tratamento contabilístico do <i>Goodwill</i> | 30 |
| Figura 1.6 Evidência de imparidade..... | 34 |
| Figura 1.7 Taxonomia de Edvinsson | 39 |
| Figura 2.1 As Eras Económicas..... | 51 |
| Figura 2.2 Edifício do Conhecimento..... | 62 |
| Figura 2.3 Dados e informação vs conhecimento e competência..... | 63 |
| Figura 2.4 Scanner de gestão do conhecimento | 65 |
| Figura 2.5 Conteúdo da criação do conhecimento pelos quatro modos..... | 68 |
| Figura 2.6 Espiral de criação conhecimento organizacional..... | 69 |
| Figura 2.7 Tríade Conceptual..... | 72 |
| Figura 2.8 Sistema de criação de conhecimento na organização..... | 73 |
| Figura 3.1 Modelos de avaliação de activos intangíveis..... | 82 |
| Figura 3.2 Skandia Navigator..... | 83 |
| Figura 3.3 Componentes do Capital Intelectual de Edvinsson..... | 85 |
| Figura 3.4 Navegador do Capital Intelectual de T. Stewart..... | 88 |
| Figura 3.5 Intangible assets monitor..... | 91 |
| Figura 3.6 Modelo de mensuração do capital intelectual..... | 92 |
| Figura 3.7 Blocos do capital intelectual..... | 93 |
| Figura 3.8 Estrutura do modelo de avaliação do capital intelectual das empresas que integram o Ibex 35..... | 95 |
| Figura 3.9 Estrutura e funções do capital intelectual..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| Figura 3.10 As perspectivas do BSC..... | 99 |
| Figura 3.11 Passos da Transferência de Conhecimentos..... | 100 |
| Figura 3.12 Modelo de <i>O'Dell & Grayson</i> | 101 |
| Figura 3.13 Modelo da Performance de Conhecimento (Verna Alle)..... | 102 |
| Figura 3.14 Modelo de <i>Ken Standfield</i> | 103 |
| Figura 3.15 Características predominantes nos tipos de modelos..... | 105 |
| Figura 4.1 Empresas | 115 |
| Figura 4.2 Histograma tempo no cargo..... | 116 |
| Figura 4.3 Diagrama tempo no cargo..... | 116 |
| Figura 4.4 Tempo no cargo..... | 118 |
| Figura 4.5 Habilitações literárias..... | 118 |
| Figura 4.6 Capital intelectual | 122 |
| Figura 4.7 Dados | 122 |
| Figura 4.8 Procedimentos..... | 123 |
| Figura 4.9 Gestão do conhecimento..... | 123 |
| Figura 4.10 Gestão do conhecimento..... | 124 |
| Figura 4.11 Capital intelectual | 124 |
| Figura 4.12 Histograma do CI | 125 |
| Figura 4.13 Diagrama do CI | 125 |
| Figura 4.14 Histograma dados..... | 126 |
| Figura 4.15 Diagrama Dados | 126 |
| Figura 4.16 Histograma procedimentos..... | 127 |
| Figura 4.17 Diagrama procedimentos..... | 127 |
| Figura 4.18 Histograma gestão do conhecimento..... | 128 |
| Figura 4.19 Diagrama gestão do conhecimento..... | 128 |
| Figura 4.20 Histograma do CI nas DFs..... | 129 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4.21 Diagrama do CI nas DFs..... | 129 |
| Figura 4.22 Diagrama de todos os factores..... | 129 |
| Figura 4.23 Valores médios observados para todos factores..... | 130 |
| Figura 4.24 CI companhias seguro e instituições crédito..... | 134 |
| Figura 4.25 Dados para companhia seguros e instituições crédito..... | 136 |
| Figura 4.26 Procedimentos para companhias seguros e instituições crédito..... | 139 |
| Figura 4.27 GC para companhias seguro e instituições crédito..... | 143 |
| Figura 4.28 GC para companhias seguro e instituições crédito..... | 143 |
| Figura 4.29 CI nas DFs para companhias seguros e instituições crédito..... | 146 |
| Figura 4.30 Todos os factores para companhias seguro e instituições crédito..... | 148 |
| Figura 4.31 CI e tempo no cargo..... | 151 |
| Figura 4.32 Dados e tempo no cargo..... | 153 |
| Figura 4.33 Procedimentos e tempo no cargo | 156 |
| Figura 4.34 GC e tempo no cargo..... | 159 |
| Figura 4.35 CI nas DFs e tempo no cargo | 162 |
| Figura 4.36 Todos os factores e tempo no cargo..... | 164 |
| Figura 4.37 CI e habilitações | 167 |
| Figura 4.38 Dados e habilitações | 169 |
| Figura 4.39 Procedimentos e Habilitações | 172 |
| Figura 4.40 GC e Habilitações | 176 |
| Figura 4.41 GC e Habilitações..... | 176 |
| Figura 4.42 CI nas Dfs e habilitações..... | 179 |
| Figura 4.43 Todos os factores e habilitações | 181 |

Índice de Quadros

| | |
|--|-----|
| Quadro 1.1 Exemplos de Activos | 20 |
| Quadro 1.2 Activos Incorpóreos das Empresas Cotadas no CAC 40 em % dos Capitais Próprios Dezembro de 2001..... | 28 |
| Quadro 1.3 Valorização Subsequente do <i>Goodwill</i> | 32 |
| Quadro 1.4 Activo sujeito a imparidade | 33 |
| Quadro 1.5 Situações de realização do teste de imparidade..... | 33 |
| Quadro 1.6 Determinação do valor recuperável dos activos..... | 34 |
| Quadro 1.7 Teste imparidade do <i>goodwill</i> | 35 |
| Quadro 1.8 Cronologia eventos ligados ao CI..... | 36 |
| Quadro 2.1 Características-chaves de quatro sociedades básicas..... | 52 |
| Quadro 2.2 Concepções clássicas do conhecimento..... | 56 |
| Quadro 2.3 Dados, informação e conhecimento..... | 61 |
| Quadro 2.4 Informação, conhecimento e talento..... | 64 |
| Quadro 2.5 Dois tipos de conhecimento | 68 |
| Quadro 3.1 – Contribuição para o Crescimento das NTIC e da PTF..... | 78 |
| Quadro 3.2 Principais modelos de capital intelectual e respectivos indicadores..... | 81 |
| Quadro 3.3 Indicadores a considerar no cálculo do valor absoluto do capital intelectual.. | 84 |
| Quadro 3.4 Coeficientes de eficiência para o cálculo de I..... | 85 |
| Quadro 3.5 Monitor de activos intangíveis..... | 90 |
| Quadro 3.6 Modelo de Gestão de Capital Intelectual..... | 110 |
| Quadro 4.1 Empresas..... | 115 |
| Quadro 4.2 Cargo do respondente | 116 |
| Quadro 4.3 Tempo no cargo..... | 116 |
| Quadro 4.4 Tempo no cargo recodificado..... | 117 |
| Quadro 4.5 Habilitações académicas..... | 118 |
| Quadro 4.6 Habilitações académicas recodificadas..... | 118 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 4.7 Tabela frequências absolutas de respostas..... | 119 |
| Quadro 4.8 Estatísticas..... | 120 |
| Quadro 4.9 Escalas do questionário de CI e GC..... | 125 |
| Quadro 4.10 CI vs tipo empresa - IST..... | 131 |
| Quadro 4.11 CI vs tipo empresa - TN..... | 132 |
| Quadro 4.12 CI – MW | 133 |
| Quadro 4.13 CI vs tipo empresa – EO..... | 134 |
| Quadro 4.14 Dados vs tipo empresa – IST..... | 135 |
| Quadro 4.15 Dados vs tipo empresa – TN..... | 135 |
| Quadro 4.16 Dados – MW..... | 136 |
| Quadro 4.17 Dados vs tipo empresa – EO..... | 136 |
| Quadro 4.18 Procedimentos vs tipo empresa – IST..... | 137 |
| Quadro 4.19 Procedimentos vs tipo empresa – TN..... | 138 |
| Quadro 4.20 Procedimentos – MW..... | 138 |
| Quadro 4.21 Procedimentos vs tipo empresa – EO | 139 |
| Quadro 4.22 GC vs tipo empresa – IST..... | 140 |
| Quadro 4.23 GC vs tipo empresa – TN | 141 |
| Quadro 4.24 GC vs tipo empresa – MW..... | 142 |
| Quadro 4.25 GC vs tipo empresa – EO | 142 |
| Quadro 4.26 CI vs tipo empresa – IST..... | 144 |
| Quadro 4.27 CI vs tipo empresa – TN..... | 144 |
| Quadro 4.28 CI vs tipo empresa – MW..... | 145 |
| Quadro 4.29 CI vs tipo empresa – EO | 145 |
| Quadro 4.30 Todos factores vs tipo empresa – IST..... | 146 |
| Quadro 4.31 Todos factores vs tipo empresa – TN | 147 |
| Quadro 4.32 Todos os factores – MW..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 4.33 Todos os factores - EO | 148 |
| Quadro 4.34 CI vs tempo no cargo – IST..... | 149 |
| Quadro 4.35 CI vs tempo no cargo – TN | 150 |
| Quadro 4.36 CI vs tempo no cargo – MW..... | 150 |
| Quadro 4.37 CI vs tempo no cargo – E O..... | 151 |
| Quadro 4.38 Dados vs tempo no cargo – IST | 152 |
| Quadro 4.39 Dados vs tempo no cargo – TN..... | 152 |
| Quadro 4.40 Dados vs tempo no cargo – MW | 153 |
| Quadro 4.41 Dados vs tempo no cargo – EO | 153 |
| Quadro 4.42 Procedimentos vs tempo no cargo – IST..... | 154 |
| Quadro 4.43 Procedimentos vs tempo no cargo – TN | 154 |
| Quadro 4.44 Procedimentos vs tempo no cargo – MW | 155 |
| Quadro 4.45 Procedimentos vs tempo no cargo – EO | 155 |
| Quadro 4.46 GC vs tempo no cargo – IST | 156 |
| Quadro 4.47 GC vs tempo no cargo – TN | 157 |
| Quadro 4.48 GC vs tempo no cargo – MW..... | 158 |
| Quadro 4.49 GC vs tempo no cargo – EO..... | 159 |
| Quadro 4.50 CI nas Dfs vs tempo no cargo – IST..... | 160 |
| Quadro 4.51 CI nas DFs vs tempo no cargo – TN | 161 |
| Quadro 4.52 CI nas DFs vs tempo no cargo – MW..... | 161 |
| Quadro 4.53 CI nas DFs vs tempo no cargo – EO | 161 |
| Quadro 4.54 Todos factores vs tempo no cargo – IST..... | 162 |
| Quadro 4.55 Todos factores vs tempo no cargo – TN | 163 |
| Quadro 4.56 Teste MW | 163 |
| Quadro 4.57 Todos os factores vs tempo no cargo – EO..... | 164 |
| Quadro 4.58 CI vs Habilitações – IST..... | 165 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 4.59 CI vs habilitações – TN | 166 |
| Quadro 4.60 CI vs habilitações – MW | 166 |
| Quadro 4.61 CI vs habilitações – EO | 167 |
| Quadro 4.62 Dados vs habilitações – IST..... | 168 |
| Quadro 4.63 Dados vs habilitações – TN..... | 168 |
| Quadro 4.64 Dados vs habilitações – MW | 169 |
| Quadro 4.65 Dados vs habilitações – EO..... | 169 |
| Quadro 4.66 Procedimentos vs habilitações - IST | 170 |
| Quadro 4.67 Procedimentos vs habilitações – TN..... | 171 |
| Quadro 4.68 Procedimentos vs habilitações – MW..... | 171 |
| Quadro 4.69 Procedimentos vs habilitações – EO..... | 172 |
| Quadro 4.70 GC vs habilitações – IST..... | 173 |
| Quadro 4.71 GC vs habilitações – TN | 174 |
| Quadro 4.72 GC vs habilitações – TN | 175 |
| Quadro 4.73 GC vs habilitações – EO..... | 175 |
| Quadro 4.74 CI nas DFs vs habilitações – IST..... | 177 |
| Quadro 4.75 CI nas DFs vs habilitações – TN | 177 |
| Quadro 4.76 CI nas DFs vs habilitações – MW..... | 178 |
| Quadro 4.77 CI nas Dfs vs habilitações – EO..... | 178 |
| Quadro 4.78 Todos factores vs habilitações – IST | 179 |
| Quadro 4.79 Todos factores vs habilitações – TN..... | 180 |
| Quadro 4.80 Todos os factores vs habilitações – MW..... | 180 |
| Quadro 4.81 Todos os factores vs habilitações – EO | 181 |

Abreviaturas

AECA – Associação Espanhola de Contabilidade e Administração

BP – Banco de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

CE – Capital Estrutural

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

CS – Companhias de seguros

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

CAC 40 – índice de cotação bolsa Paris (para 40 empresas deste índice).

DC – Directriz Contabilística

DFs – Demonstrações financeiras

EO – Estatísticas observadas

EU – União Europeia

FASB – Financial Accounting Standard Board

GC – Gestão do Conhecimento

IFRS – Normas Internacionais Relato Financeiro

IAS – Normas Internacionais Contabilidade

IASB – *International Accounting Standard Board*

IC – Instituições crédito

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IST – *Independent Samples Test*

IUEE – Instituto Universitário Euroforum Escorial de Madrid

IFAC – *International Federation of Accounting*

IOSCO – *International Organization for Securities Committee*

KMAT – *Knowledge Management Assessment Tool*

MERITUM – *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*

MW – Test *Mann-Whitney*

NIC – Norma internacional contabilidade

NTIC – Novas Tecnologias Informação e Comunicação

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OROC – Ordem Revisores Oficiais Contas

POC – Plano Oficial de Contabilidade

PTF – Produtividade Total dos Factores

SFAS – *Statement of Financial Accounting Standards*

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologias Informação

TN – *Test of Normality*

VIC – Valor intangível calculado

CAPÍTULO 1

ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

1. Introdução

A sociedade está sujeita à mudança contínua e à evolução ao longo do tempo. A sociedade industrial pós-guerra, evoluiu, transformando-se cada vez mais numa sociedade de serviços e recentemente, na chamada sociedade da informação. Segundo os principais pensadores da área, na próxima era, os sectores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, transformando-se em criadoras de conhecimentos de muitas formas.

Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação. Cunhou os termos “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento” por volta de 1960 (Drucker, 1993: 5). Segundo o seu livro, Sociedade Pós-Capitalista (1993), estamos a entrar na “sociedade do conhecimento”, na qual “o recurso económico básico” não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento; uma sociedade na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenharão um papel central (P.7).

Pois bem, estes trabalhadores, dotados deste conhecimento constituem-se agora no recurso económico mais importante das organizações na Era do Conhecimento. A gestão destes talentos que sintetiza a capacidade da empresa em atraí-los e mantê-los e o desenvolvimento do conhecimento destes trabalhadores, transformando-o em conhecimento útil à actividade da empresa, é fundamental para o sucesso empresarial. A contabilidade, deve mensurar este novo recurso – o Capital Intelectual, termo utilizado pioneiramente por Stewart em 1997 – devido à importância que o mesmo representa no processo produtivo e na inovação, chave para a competitividade no cenário económico actual.

Na perspectiva da contabilidade, pode-se explicar a enorme diferença entre os valores contabilísticos e de mercado de uma empresa. O seu valor de mercado, é aquilo que o mercado está disposto a pagar pelos seus *cash flows* futuros, ou seja, na sua capacidade de gerar retorno financeiro. Por exemplo, a empresa Priceline, que é um serviço de venda de passagens e pacotes turísticos com apenas 190 funcionários. As suas acções foram lançadas na bolsa em 1999 e valia quase 14 biliões de dólares apenas um ano depois.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

É um assombro comparar a *Priceline* com a *Delta Airlines*, a companhia aérea americana, maior do mundo em movimento de passageiros, fundada em 1929 e com uma frota portentosa de 780 jactos. A *Delta* vale "apenas" 6 biliões de dólares. A companhia aérea que transporta milhões de pessoas pelos quatro cantos do mundo vale, portanto, menos da metade da recém-nascida *Priceline* e seus computadores ligados na internet. Outro exemplo é o da livraria virtual *Amazon*. Aberta há cinco anos, vale 21 biliões de dólares. A *Amazon* é dezassete vezes mais valiosa do que a Barnes & Noble, importante rede de livrarias americana fundada em 1873. A *General Electric* e a *IBM*, apresentam apenas 14% e 23% do seu valor bolsista coberto por bens tangíveis. No caso da *Microsoft*, apenas 1% da capitalização está associado aos bens tangíveis (J. Kluge e W.Stein, 2002: 12).

Poderíamos citar outros exemplos, como a *Microsoft*, a *Apple* ou o *Yahoo!* O interesse nestes casos, formados na sua totalidade por empresas *.Com*, ou seja, associadas às novas tecnologias e ao advento da Internet; é que eles evidenciam exactamente a valorização de uma organização não mais pelos seus activos financeiros, mas sim pela sua capacidade em gerar conhecimento e inovação que se converta em riqueza no futuro. Estas empresas, quase que na sua totalidade, possuem apenas “cérebros”, profissionais de bastante capacidade desenvolvendo os seus produtos e serviços com extrema capacidade inovadora.

Na revista ÚNICA do Jornal Expresso de 4 de Fevereiro de 2006, sobre *Bill Gates*, refere “ 1996 ano carregado de simbolismo. A sua fortuna levou-o ao primeiro lugar das pessoas mais ricas do mundo da “*Forbes*”, destronando o exuberante sultão de Burneu onde o petróleo e o gás natural são abundantes (...) foi o triunfo do trabalho sobre a ostentação, do risco sobre a segurança, do imaterial sobre o negócio das matérias-primas, enfim, do “*software*” sobre o “*hardware*”.

Assim, este é o novo desafio da contabilidade, tanto aos investigadores académicos quanto aos profissionais: a mensuração dos activos intangíveis, sobretudo o Capital Intelectual, de modo aos reportes financeiros explicitarem de maneira fidedigna a real situação e o real valor das empresas, nada mais que o principal objectivo de uma demonstração financeira.

Neste primeiro capítulo abordam-se os activos intangíveis, seu reconhecimento, valorimetria, os adquiridos separadamente e os adquiridos como parte de uma

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

combinação de negócios e sua valorização subsequente. Os intangíveis gerados internamente, a problemática do *goodwill* e, as Nics ligadas a toda esta problemática dos intangíveis, terminando no Capital Intelectual e o *Projecto Meritum*.

1.1 Activos intangíveis

O Dicionário On-line de Língua Portuguesa Porto Editora (2000) define “activo” de uma empresa como “todos os valores que uma empresa possui ou tem a receber”; e “intangível” como sendo algo “que não é tangível, (...), inatingível, não palpável” (por contraposição, “tangível” é definido como algo “que se pode tanger, tocar ou apalpar, sensível, palpável”).

O termo intangível vem do latim *tangere* ou *tocar*. Logo os bens intangíveis são os que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico.

A partir destes sinónimos, poderemos definir “activo intangível” de uma empresa como todo e qualquer valor que esta possui e que não se pode tocar, atingir ou apalpar. Esta definição, embora simplista e não técnica, traduz bem as características distintivas fundamentais que distinguem os activos intangíveis de uma empresa dos seus restantes valores. Estes últimos podem normalmente ser divididos em activos físicos (corpóreos) e financeiros (incorpóreos), figurando de forma explícita nos balanços das empresas e organizações, de acordo com os sistemas contabilísticos em uso na generalidade dos países do mundo.

Para Edvinsson (1999) activo intangível, ou activo oculto, é um activo que não é visível num balanço contabilístico tradicional mas que apesar disso acrescenta valor à empresa. O capital intelectual contém activos intangíveis.

Lev (2001:5) refere que um activo representa um direito a receber benefícios futuros, correspondendo os activos intangíveis àqueles direitos (a receber benefícios futuros) que não têm uma expressão física (um terreno, um edifício ou um equipamento) ou financeira (uma acção ou uma obrigação). Esta definição contempla aspectos económicos importantes na avaliação do activo intangível: Primeiro a soma dos lucros económicos projectados e descontado a uma taxa de risco apropriada; segundo o intangível não possui corpo físico ou financeiro.

Para Peña e Ruiz (2002: 13/18) um dos principais problemas quando se fala de activos intangíveis é determinar o que se entende por estes e vêm-nos dar a seguinte definição.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

“Activo intangível é aquele que tem uma natureza imaterial (normalmente sem substância física) e possui capacidade para gerar benefícios económicos futuros que podem ser controlados pela empresa”.

Temos os activos intangíveis visíveis sobre os quais existe uma regulação contabilística:

. Por aquisição a terceiros

. Gerados Internamente

Activos intangíveis ocultos o Capital Intelectual donde não existe regulação:

. Capital Humano

. Capital Estrutural

Especificamente temos a figura 1.1, da classificação dos activos intangíveis que nos ilustra esta situação:

Figura 1.1 Classificação dos activos intangíveis

| | | | | |
|---|----------------|--------------------------------------|--|--|
| A C T I V O S | Identificáveis | Por Aquisição | Concessões | A I V c n i t t s i a i v n v o g e s i i v s e i s |
| | | | Direitos propriedade industrial | |
| | | | Direitos propriedade intelectual | |
| | | | Direitos de trespassse | |
| | | | Aplicações informáticas | |
| | Controláveis | Gerados Internamente | Gastos de I+D podem dar lugar posteriormente a direitos de propriedade industrial ou intelectual | |
| | | | Em geral os considerados anteriormente mas pela própria empresa | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| I N T A N G Í V E I S | Identificáveis | Por aquisição de outra empresa | . Goodwill | A I c n O t t c i a u v n l o g t s i o v s |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | Controláveis | Gerados Internamente | Capital Intelectual | |
| | | | . Capital Humano | |
| | | | . Capital estrutural | |
| | | | | |
| | | | | |

Fonte: Peña e Ruiz – El Capital Intelectual (2002:18)

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Actualmente só os activos Intangíveis visíveis, identificados e controlados e os não identificáveis mas controláveis têm tratamento contabilístico. Os activos intangíveis ocultos – Capital Intelectual não tem tratamento contabilístico, dado não existir regulação para os mesmos.

Figura 1.2 Tratamento Contabilístico dos Activos Intangíveis

| Activos | T I P O S | | Disposições | Tratamento Contabilístico |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------------|
| Intangíveis | Identificáveis e Controláveis | Marcas, gastos de I+D, etc. | IASC FASB | Analisar partida por partida |
| Visíveis | Não Identificáveis e controláveis | Goodwill | POC | Discrepâncias Normativas |
| Activos Intangíveis Ocultos | Capital Intelectual | Humano + Estrutural | Sem Regulação | |

Adaptado de Peña e Ruiz – El Capital Intelectual

A IAS 38 define activos intangíveis como recursos incorpóreos controlados pela empresa capazes de produzir benefícios futuros. Logo podem-se classificar como activos intangíveis os seguintes elementos:

- a) Gastos de implantação e pré-operacionais;
- b) Marcas e nomes de produtos;
- c) Pesquisa e desenvolvimento;
- d) *Goodwill*;
- e) Direitos de autor;
- f) Patentes;
- g) Franquias;
- h) Desenvolvimento de software;
- i) Licenças;
- j) Matrizes de Gravação;
- k) Certos investimentos a longo prazo.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Sendo relativamente fácil de excluir um determinado activo da categoria dos intangíveis (bastando para tal utilizar o critério acima indicado), menos fácil será caracterizar em concreto, e de forma universalmente indiscutível, os activos intangíveis.

No POC temos o conceito de activo intangível, dado pelo imobilizado intangível, englobando nomeadamente, direitos e despesas de constituição, arranque e expansão.

A IAS 38 por sua vez, define activos intangíveis como “ activo não monetário, identificável, sem substância física, detido para uso na produção ou fornecimento de mercadorias ou serviços, para alugar a terceiros, ou para fins administrativos”.

Os activos intangíveis são difíceis de medir, formando uma das áreas mais complexas da Teoria da Contabilidade, principalmente pela incerteza da mensuração de seus valores e da estimação das suas vidas úteis.

Acontece por vezes que a maior fonte de valorização de uma organização assenta em elementos intangíveis que não se encontram reflectidos na contabilidade, como por exemplo, as marcas próprias, carteira de clientes, passes de jogadores de futebol, *Know-how*, etc.

Para Hendriksen (1992:361) “ Activos intangíveis são activos que carecem de substância. Como tais esses activos devem ser reconhecidos sempre que preencham os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer activo, ou seja, deve atender à definição de um activo, devem ser mensuráveis e devem ser relevantes e precisos.” Descreve a natureza e o reconhecimento dos Activos Intangíveis e, apresenta-nos a seguinte definição: “Activos Intangíveis são definidos, às vezes, como a diferença positiva entre o custo de uma empresa adquirida e a soma de seus activos tangíveis líquidos”.

Para Edvinsson (1998:42), “Os activos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que factores extra-contabilísticos podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”.

Sullivan, P. dá uns exemplos muito concretos de activos, tangíveis, intangíveis e complementares, conforme descrito no quadro 1.1.

Quadro 1.1 exemplos de activos

| Activos Tangíveis | Activos Intangíveis | Activos Intangíveis complementares |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">. Capital Circulante. Edifícios. Terrenos. Equipamentos de oficinas. Maquinaria de produção. Veículos | <ul style="list-style-type: none">. Direitos autor. Patentes, <i>Know-how</i> próprio e tecnológico. Marcas de serviço. Marcas comerciais. Programas informáticos | <ul style="list-style-type: none">. Quadro de pessoal. Carteira de pedidos atrasados. Rendimento anual de peças de substituição (representa a compra continuada de peças de substituição de equipamento de capital vendido a clientes). Cultura e práticas de gestão. Listas de clientes. Redes de distribuição. Experiência, conhecimentos e compreensão. Contratos favoráveis (por exemplo, acordos de distribuição, provisão de matérias primas). Aprovações de entidades reguladoras |

Fonte: Sullivan – Rentabilizar o Capital Intelectual (1999:498)

A contabilidade tradicional ainda não reconhece o valor dos Activos Intangíveis nas Demonstrações Financeiras e, por imposição legal, o valor dos bens que realmente contam não é conhecido e remunerado. O facto de que são verdadeiramente valiosos ainda não convenceu um bom número de pessoas, para as quais aquilo que não é contabilizado não possui valor. Se através da escrituração as entidades materializassem o valor monetário das suas marcas no Balanço, ou nos Relatórios de Gestão, seria possível dimensionar os riscos financeiros envolvidos, um dilema bastante comum já que a Contabilidade não demonstra o valor desses activos, por impedimentos legais, mas, o mercado mensura-os, quando as transacções dessas marcas são executadas.

Sendo as marcas os intangíveis mais populares, são ainda hoje tratados como elementos exclusivos do marketing e da publicidade, ainda que sejam fundamentais para os negócios.

Estas questões colocam-se em diversos tipos de elementos intangíveis, como diz J. Gonçalves Roberto, num artigo sobre a Contabilização dos Contratos dos Jogadores de Futebol (Revista – Revisores e Empresas, n.º 22 de 2003), “marca 30 golos por época mas vale zero no balanço”, podemos questionarmo-nos, porquê? Então ele conclui “que

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

um jogador que seja detentor do seu “passe” e que seja contratado por um clube sem haver pagamentos adicionais a empresários ou outros custos relacionados, não é reconhecido no Balanço e não pode ser também revalorizado. Não se pode confundir as demonstrações financeiras que retratam os efeitos das transacções, com o resultado da avaliação de uma empresa que poderia tomar em consideração o valor deste jogador”.

Este exemplo, confirma o já referido, que por vezes, a maior fonte de valorização de uma organização assenta em elementos intangíveis que não se encontram reflectidos na contabilidade.

Algumas questões importantes que se colocam nesta área:

- a) Identificar e reconhecer um activo intangível;
- b) Amortização de activos intangíveis;
- c) Identificar e tratar a imparidade de um activo intangível;

Também outra questão se coloca desde logo: os recursos intangíveis são diferentes de activos intangíveis?

Vejamos, as empresas possuem vários recursos intangíveis: conhecimentos técnicos, propriedade intelectual, conhecimentos do mercado, implementação de novos processos ou sistemas, marcas, etc. Esses recursos compreendem patentes, listas de clientes, quotas de mercado etc. Mas, nem todos eles cumprem os critérios da definição de activo intangível, conforme a IAS 38.

Segundo a estrutura conceptual do IASB “ um activo é um recurso controlado pela empresa, como resultado de acontecimentos passados, dos quais se espera que fluam para a empresa benefícios económicos futuros”.

“Um activo intangível, o dispêndio deverá entre outros requisitos, originar benefícios económicos futuros para a empresa e o custo do activo dever ser fiavelmente quantificado”.

Para que um item seja considerado um activo intangível, a IAS 38 exige que esse item satisfaça três critérios:

- a) Identificabilidade – “um activo é identificável se puder ser alugado, vendido, trocado ou distribuir benefícios económicos futuros atribuídos ao activo sem

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

dispor simultaneamente os benefícios económicos futuros de outros activos usados no processo de geração de réditos”.

- b) Controlo de um activo é – “o poder que uma empresa tem de obter benefícios económicos futuros do recurso e poder também restringir o acesso de terceiros a esses benefícios”. Normalmente, esse poder é dado por direitos legais. Na ausência destes, será mais difícil demonstrar-se se há existência de controlo.

As listas de clientes ou quotas de mercado são exemplos de recursos intangíveis, mas que não são controlados: os empregados são livres de saírem da entidade e os clientes poderão também trocar de fornecedor.

- c) Benefícios económicos futuros – “os benefícios económicos futuros que fluem de um activo intangível podem incluir receitas da venda de produtos ou serviços, economias de custo, ou benefícios resultantes do uso do activo pela empresa”.

1.1.1 Reconhecimento e Valorimetria de activos intangíveis

Quanto ao Critério de reconhecimento dos activos intangíveis:

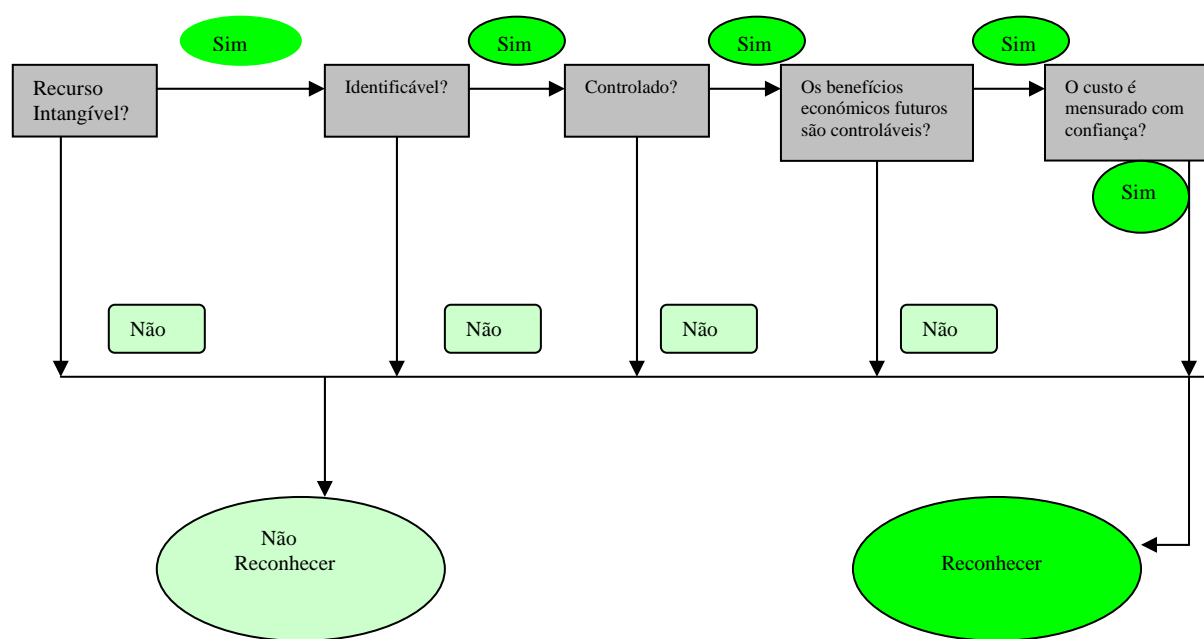
- . Não está definido no normativo nacional.
- . A IAS 38, identifica os critérios de reconhecimento dos activos intangíveis, dizendo que as despesas suportadas com activos intangíveis devem ser reconhecidas no activo quando se demonstre que:
 - . Surgiu um elemento que se enquadra na definição de activo intangível;
 - . É provável que fluam para a entidade os benefícios económicos futuros esperados atribuíveis ao activo; e
 - . O seu custo possa ser determinado de modo fiável.

Este critério deve ser aplicado às despesas suportadas com activos intangíveis, na data em que as mesmas ocorrem, nomeadamente as despesas:

- . Para adquirir ou desenvolver internamente activos intangíveis;
- . Para adicionar ou substituir parte de activos intangíveis; e
- . Para adicionar um serviço a activos intangíveis.

A aplicação do critério de reconhecimento dos activos intangíveis às despesas posteriores à aquisição ou desenvolvimento, não está definida no normativo nacional e no IASB só em certas situações excepcionais é que as despesas suportadas com activos intangíveis em momentos posteriores ao seu reconhecimento inicial poderão cumprir o critério de reconhecimento no activo.

Figura 1.3 Reconhecimento de Activos Intangíveis



Fonte: Rodrigues, (2003:92)

Os dispêndios reconhecidos como custo em anos anteriores ou no relato financeiro intercalar, não podem ser capitalizados em períodos subsequentes.

A mensuração inicial de um activo intangível será efectuada pelo seu custo, como já referido, o seu reconhecimento está descrito a seguir na figura 1.1.

Quanto à valorização dos activos intangíveis na data de reconhecimento:

. A legislação portuguesa e a IAS 38 são coincidentes, exigindo a valorização dos activos intangíveis na data de reconhecimento pelo seu custo. Em Portugal o POC diz pelo custo de aquisição ou produção e, o IASB diz pelo custo.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Nas normas internacionais, estão descritos no parágrafo 24 do *Internacional Accounting Standards* (IAS) 38:

- . Um activo intangível deve ser reconhecido inicialmente: ao valor de custo.
- . Reconhecimento subsequente: Custo – Amortizações – Perdas por Imparidade
- . Custo de um activo intangível, segundo a IAS 38:

O custo inclui os dispêndios directamente atribuíveis, ou imputados de forma razoável e consistente, à preparação, produção e criação do activo para o uso pretendido. Inclui nomeadamente:

- . Matérias e serviços consumidos para gerar o activo
- . Encargos com o pessoal afecto directamente
- . Direitos legais, patentes e licenças,
- . Gastos gerais necessários para gerar o activo que possam ser imputados de forma razoável e consistente, como amortizações, prémios de seguros e rendas.
- . O custo de um activo intangível não inclui os seguintes dispêndios:
 - . Gastos com vendas, gastos administrativos e outros gastos gerais que não possam ser directamente atribuídos à preparação do activo para uso
 - . Ineficiências claramente identificadas e perdas operacionais iniciais incorridas antes que um activo atinja o desempenho planeado
 - . Despesas de formação do pessoal sobre o activo

A crescente importância que os intangíveis têm assumido na criação de valor para as empresas e a incapacidade do modelo contabilístico actual em dar, sobre eles, informação satisfatória, coloca questões no centro do debate na economia actual.

O modelo contabilístico tradicional não permite fornecer informação adequada sobre os intangíveis detidos e desenvolvidos pelas empresas. Mas, sabemos que estes recursos constituem, hoje em dia, a maior riqueza das empresas em particular e da economia em geral, daí a necessidade dos mesmos.

1.1.2 Activos intangíveis adquiridos separadamente

Quanto à aplicação do critério de reconhecimento dos activos intangíveis aos adquiridos individualmente:

- . A legislação portuguesa é omissa neste ponto.
- . A IAS 38, esclarece sobre os critérios de reconhecimento dos activos intangíveis adquiridos individualmente:
- . Cumprem sempre o critério da probabilidade de obtenção de benefícios económicos futuros (o efeito da probabilidade está reflectido no preço de aquisição); e
- . Cumprem normalmente o critério da determinação do custo de modo fiável.

Quanto à valorização activos intangíveis adquiridos individualmente, a IAS 38 e a legislação portuguesa são coincidentes, contudo a IAS 38 é mais pormenorizada sobre a forma de apurar aquele custo, nomeadamente:

- . Especifica como determinar o preço de compra em alguns casos particulares; e
- . Indica exemplos de despesas adicionais a incluir e a excluir do custo dos activos intangíveis.

No caso em que um activo intangível for adquirido separadamente, e o seu custo poder ser, frequentemente, mensurado de forma fiável. Isto acontece quando a compra é efectuada em dinheiro ou outros activos monetários, então, reconhece-se e valoriza-se o activo intangível.

O custo de um activo intangível adquirido separadamente compreende (segundo a IAS 38): o seu preço de compra, os direitos de importação, os impostos sobre as compras não reembolsáveis, após dedução dos descontos comerciais, abatimentos e, qualquer custo directamente atribuível de preparação do activo para o seu uso pretendido.

1.1.3 Activos Intangíveis adquiridos como parte de uma combinação de negócios

Quanto à aplicação do critério de reconhecimento dos activos intangíveis aos activos adquiridos numa concentração de negócios:

- . Não está definido no normativo português.
- . A IAS 38, diz-nos que, reconhecemos os activos intangíveis adquiridos numa concentração de negócios se:
- . Cumprem o critério de probabilidade de obtenção de benefícios económicos futuros; e
- . Cumprem normalmente o critério da determinação do custo de modo fiável, entendido como justo valor na data de aquisição.

Relativamente à valorização dos activos intangíveis adquiridos numa concentração de negócios, a IAS 38 e a legislação portuguesa são coincidentes ao exigir a valorização neste caso a aplicação do justo valor na data de aquisição. Mas, há uma diferença no apuramento do custo:

- . Portugal (DC1) – Custo: justo valor na data de aquisição correspondente à percentagem de participação adquirida pela empresa mãe.
- . IASB (IAS 38) – Custo: Justo valor na data de aquisição. O valor a reconhecer é independente da existência de interesses minoritários.

1.1.4 Activos Intangíveis Gerados Internamente

O normativo nacional e a IAS 38 são coincidentes ao exigirem a distinção entre fase de investigação e de desenvolvimento para determinação das despesas suportadas na geração interna dos activos intangíveis.

Despesas de investigação:

- . IAS 38 reconhecimento obrigatório como custo do período em que ocorrem.
- Contrariamente, a
- . Legislação portuguesa prevê a possibilidade de excepcionalmente, se reconhecerem algumas destas despesas no activo.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Despesas de desenvolvimento:

- . IAS 38 e a legislação portuguesa coincidem nas condições necessárias para o reconhecimento das despesas no activo.

Só que verificando-se estas condições:

- . A IAS 38 exige o reconhecimento das despesas no activo.

- . A legislação portuguesa permite o reconhecimento das despesas no activo ou como custo do período.

A IAS 38 identifica um conjunto de activos intangíveis desenvolvidos internamente que não devem ser reconhecidos por dificuldades de valorização (ex. marcas geradas internamente).

1.1.5 Valorização Subsequente dos Activos Intangíveis

A legislação portuguesa exige o modelo do custo.

A IAS 38 permite:

- . Modelo do custo; ou

- . Justo valor (desde que este se possa determinar com base num mercado activo).

1.2 Goodwill

Goodwill como o excesso do custo de aquisição sobre o justo valor dos activos líquidos identificados.

Goodwill (IFRS 3) – Benefícios económicos futuros resultantes de activos que não são capazes de ser individualmente identificados e separadamente reconhecidos.

SFAS 141 (2001) reconhecimento do *goodwill*, sujeito exclusivamente a testes de imparidade.

POC – DC1 (1991) reconhecimento do *goodwill* como activo, sujeito a amortização sistemática, até 5 anos (ou mais mas nunca superior a 20 anos).

Hoje, o *goodwill* é tema de importantes debates e análises na contabilidade, dados os seus efeitos no balanço.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Assim, Plihon, D. (2004:120) sobre os riscos do peso exorbitante do goodwill no balanço das grandes empresas diz: “O *goodwill* é uma rubrica inscrita no activo da empresa que realiza a aquisição e que resulta da diferença entre o valor pago pela aquisição e o valor contabilístico dos activos da empresa alvo de uma OPA (oferta pública de aquisição) ou de uma oferta pública de troca”. Ele cita o caso da compra a preços exagerados (altamente especulativa) da *Orange* pela *France Télécom* que conduziu a uma explosão desta rubrica durante a segunda metade dos anos noventa, ficando exposta a elevados riscos de desvalorização no seguimento da queda de cotações bolsistas. O quadro 1.2 evidencia que o elevado peso dos activos incorpóreos é uma marca característica de todas as empresas que realizaram operações de fusão e aquisição durante a bolha financeira, tanto na nova economia como na velha economia.

Quadro 1.2 Activos Incorpóreos das Empresas Cotadas no CAC 40 em % dos Capitais próprios Dezembro de 2001.

| | Diferencial de aquisição (I) | Outros Activos Incorpóreos (2) | “Goodwill” total (I) |
|-------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Carrefour | 131,7 | 22,9 | 154,6 |
| Danone | 85,3 | 29,2 | 114,5 |
| France Télécom | 165,8 | 86,3 | 252,1 |
| LVMH | 52,4 | 64,3 | 116,7 |
| Peugeot | 21,6 | 1,8 | 23,4 |
| Saint-Gobain | 50,9 | 15,1 | 66,0 |
| Vivendi Universal | 102,4 | 63,4 | 165,8 |
| Média (2) | 65,9 | 35,6 | 101,6 |

Fonte: Plihon – O Novo Capitalismo (2004:121) – Commissariat général du plan (2002*)

As normas contabilísticas adquiriram uma importância muito grande e o processo de globalização põe em causa os sistemas contabilísticos tradicionais. Em França, como em Portugal e na maior parte dos países da UE, a contabilidade era controlada pelo Estado e dirigia-se fundamentalmente à administração fiscal, proprietários, credores e assalariados. Os activos eram avaliados ao custo histórico (ao valor aquisição). Em 2002 a UE decidiu alinhar pelo referencial das IAS de inspiração

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

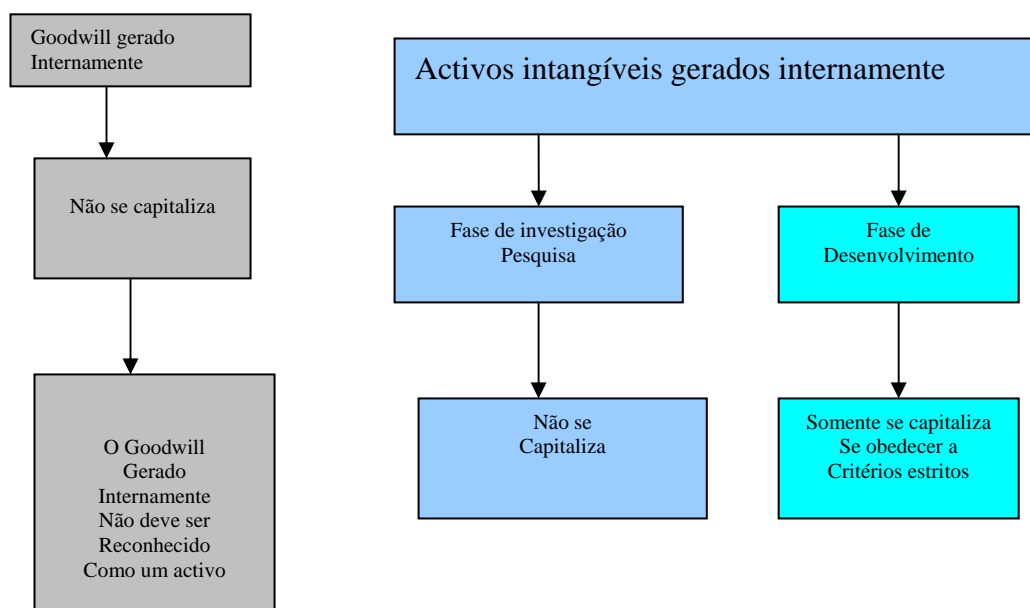
anglo-saxónica (IASB). A contabilidade anglo-saxónica serve fundamentalmente os interesses dos investidores, tendo como objectivo permitir a comparação das performances financeiras qualquer que seja o sector de actividade considerado. Dá importância à avaliação dos activos a preços de mercado, à doutrina do *fair value* (Justo valor), privilegia o curto prazo, a informação contabilística contínua, ficando as empresas à mercê da especulação e da instabilidade financeira.

Para Plihon, D.(2004:122) estas alterações, pela adopção das IAS têm consequências importantes dado que se privilegia o tipo de *shareholder* (accionista) em detrimento de um modelo do tipo *stakeholder* que tem em conta os interesses de todos as “partes envolvidas” na empresa.

Todos sabemos que os escândalos bolsistas nos Estados Unidos, obrigaram as autoridades norte-americanas a tomar medidas para restaurar a confiança abalada nos investidores, através da lei *Sarbanes-Oxley* que entrou em vigor em Julho de 2002, inclui onze disposições, entre as quais se encontra a que obriga os dirigentes das empresas a garantirem a “sinceridade” das suas contas, reforçando-se as sanções neste domínio.

Quanto ao *Goodwill* e outros activos (despesas de pesquisa e desenvolvimento) gerados internamente, a figura 1.2 mostra-nos de acordo com o IASB quando se capitaliza ou não.

Figura 1.4 Goodwill e Outros Activos Intangíveis



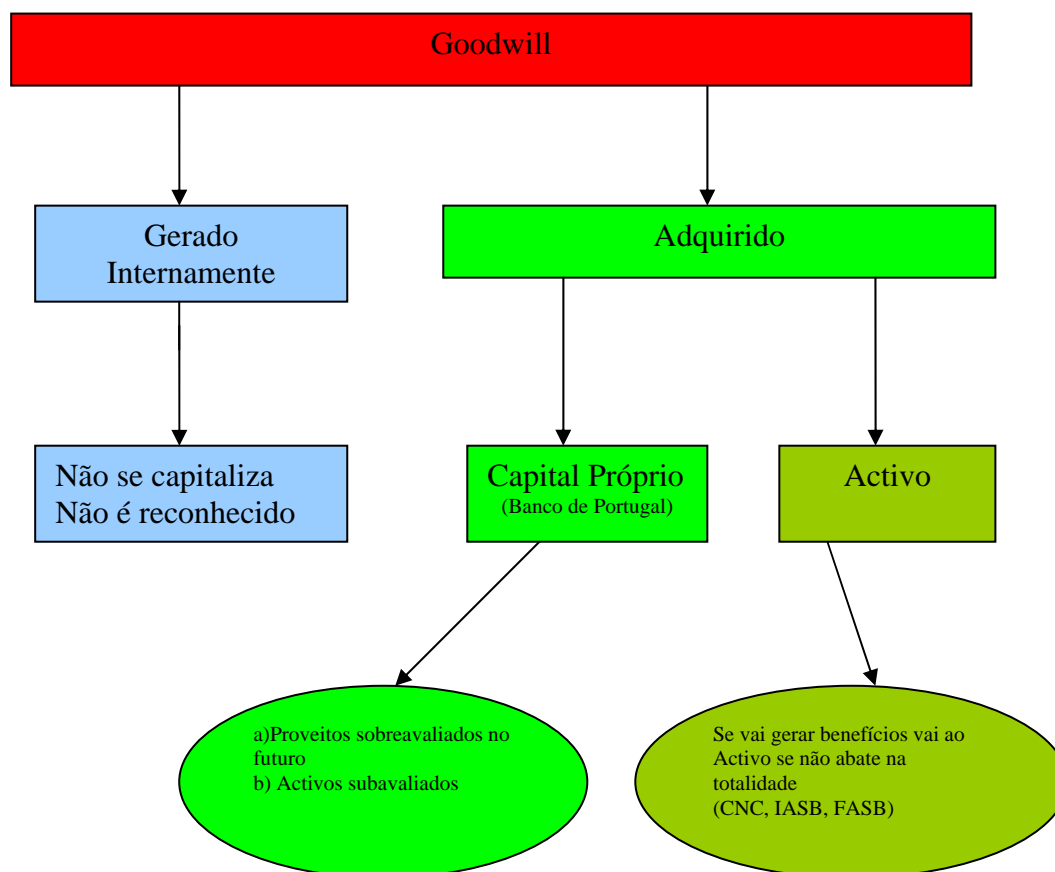
Fonte: Rodrigues, (2003:94)

Pela DC 1 quando se leva o *goodwill* ao activo, automaticamente se conclui que deve ser amortizado para fazer o paralelo com os proveitos que vão ser gerados no futuro.

Quanto ao critério de reconhecimento dos activos intangíveis, caso específico do *goodwill* gerado internamente:

- . A legislação portuguesa é omissa.
- . A IAS 38 diz que, o *goodwill* gerado internamente não deve ser reconhecido como um activo porque não é um recurso identificável controlado pela empresa cujo custo possa ser determinado de modo fiável.

Figura 1.5 Tratamento Contabilístico do Goodwill



Fonte: Elaboração própria

1.2.1 O Goodwill deve ser amortizado?

Diz sim a DC 1 – CNC (Portugal) no prazo 5 anos, máximo 20 anos.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Diz não actual proposta do FASB. Porque diz que se no futuro vai vender vai reconhecer esse valor, isto é, recupera pela venda (não amortiza). Mas, aqui coloca-se um problema, se não vende, fica lá eternamente?

A posição do IASB na IFRS 3 paragrafo 55, diz-nos que o *Goodwill* adquirido numa concentração de actividades empresariais não deve ser amortizado, mas testado quanto à imparidade anualmente ou mais frequentemente se se justificar, isto é, o IASB aproximou a sua posição à do FASB, em vez de se amortizar deve-se fazer testes de imparidade.

Mas sendo em Portugal pela DC1 a amortização do *goodwill* em 5 anos, significa que durante esse período, a empresa investidora que adopte o método da equivalência patrimonial, terá um impacto nos resultados decorrente do efeito conjugado de:

- i) O reconhecimento da quota-parte nos lucros da investida, e
- ii) A amortização do *goodwill*.

Em certos casos, tratando-se de aquisição de empresas muito lucrativas, esse impacto pode ser negativo nos primeiros anos. Por isso, algumas instituições financeiras, preferem levar o “*goodwill*” apurado na aquisição directamente aos capitais próprios, não sacrificam resultados futuros, mas reduzem os capitais próprios na data da aquisição, esta prática é permitida pelo Banco de Portugal, às instituições financeiras.

1.2.2 IFRS 3 Concentração de actividades empresariais

A IFRS 3 emitida em 2004, veio substituir a IAS 22 Concentração de actividades empresariais e também substitui as seguintes interpretações.

. SIC – 9 Concentração de actividades empresariais – Classificação quer como Aquisição quer como Unificação de Interesses

. SIC – 22 Concentração de actividades empresariais – Ajustamentos Subsequentes dos justos valores e do *Goodwill* Inicialmente Relatado.

. SIC 28 Concentração de Actividades Empresariais – “Data de Troca” e Justo Valor de Instrumentos de Capital Próprio.

A IFRS 3, diz que todas as concentrações de actividades empresariais devem ser contabilizadas pelo método da compra, definindo no parágrafo 16 a sua aplicação.

Contrariamente à legislação portuguesa, que prevê a amortização sistemática do *goodwill*, a IFRS 3 prevê a manutenção do *goodwill* no activo e a realização de um teste anual de imparidade.

Quadro 1.3 Valorização Subsequente do Goodwill

| Assunto | Portugal (POC e DC1) | IASB |
|-------------------------------------|---|--|
| Conceito de goodwill adquirido | Não está definido no normativo nacional | Pagamento feito pela parte adquirente em antecipação de benefícios económicos futuros resultantes de activos que não se conseguem identificar individualmente e reconhecer separadamente |
| Valorização subsequente do goodwill | Pelo custo deduzido das amortizações acumuladas e perdas de imparidade acumuladas | Pelo custo deduzido das perdas de imparidade acumuladas |

Fonte: Ana Morais – Aplicação das normas do IASB em Portugal (2004:500)

Quanto à divulgação nas demonstrações financeiras, das alterações escrituradas do *goodwill* resultante de concentração de actividades empresariais, durante o período, estão referidas na IFRS 3, parágrafos 74 e 75 – nomeadamente o valor bruto e perdas de imparidade acumuladas no início do período. O *goodwill* adicional reconhecido durante o período, excepto o incluído num grupo para alienação, etc.

1.2.3 IAS 36 – Imparidade de Activos

Define-se imparidade como perdas inesperadas no valor dos activos. Um activo está em imparidade quando a depreciação de um activo é superior às amortizações acumuladas e não existe probabilidade de recuperabilidade do seu valor até ao nível do valor líquido.

O problema que nos surge é a identificação de possível imparidade:

- . Indicação de que o activo possa estar em imparidade, ou
- . Casos específicos de revisão.

A identificação de possível imparidade não implica necessariamente que haja reconhecimento de perda por imparidade; pode, apenas, levar a uma alteração da vida útil e do valor residual para efeitos de amortização sistemática.

Casos em que se presume que há identificação de possível imparidade:

Fontes externas de informação:

- a) Diminuição significativa do valor do activo superior à esperada pelo uso e passagem do tempo;
- b) Alterações significativas adversas nos ambientes tecnológicos, económicos, legais e do mercado;
- c) Aumento das taxas de juro que afectem taxas de desconto utilizadas no cálculo do valor actual do activo;

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

- d) Valor de balanço dos activos líquidos da empresa superior à sua capitalização bolsista.

Fontes internas de informação:

- a) Dano físico do activo ou ficar obsoleto;
- b) Alterações significativas adversas no uso esperado do activo (exemplo – planos de descontinuação, reestruturação ou alienação);
- c) Relato interno de desempenho económico de um activo inferior ao esperado (projectões de gastos superiores aos inicialmente estimados; fluxos de fundos inferiores aos esperados; perdas estimadas superiores às esperadas).

Quadro 1.4 Activo Sujeito a Imparidade

| Assunto | Portugal | IASB |
|---|---|---|
| Conceito de activo sujeito a imparidade | <ul style="list-style-type: none">- Activo fixo tangível e activo intangível cujo valor é inferior ao registado na contabilidade, sendo de prever que a redução de valor seja permanente; e- Investimento financeiro sujeito à aplicação do método de equivalência patrimonial cujo valor de mercado é inferior ao valor contabilístico. | Activo cujo valor contabilístico é superior ao valor recuperável. |

Fonte: A. Morais - Aplicação das normas do IASB em Portugal(2004:341)

A IAS 36 exige a realização do teste de imparidade por unidades geradoras de caixa, quando não for possível fazê-lo individualmente por cada activo, e especifica como proceder ao teste de imparidade no caso particular do *goodwill*.

Quadro 1.5 Situações de Realização do Teste de Imparidade

| Assunto | Portugal (DC 7) | IASB |
|---|--|--|
| Situação em que uma entidade deve realizar um teste de imparidade | Anualmente, na data do Balanço, para as despesas de desenvolvimento e reconhecer como activo | <ul style="list-style-type: none">- Anualmente, em qualquer momento do período contabilístico, mas todos os anos na mesma data, para:<ul style="list-style-type: none">. Os activos intangíveis com uma vida útil indefinida;. Os activos intangíveis ainda não disponíveis para utilização; e. O <i>goodwill</i> adquirido; e- Na data do balanço, quando se verificar um indicador, interno ou externo, de que o activo pode estar sujeito a imparidade, para todos os activos. |

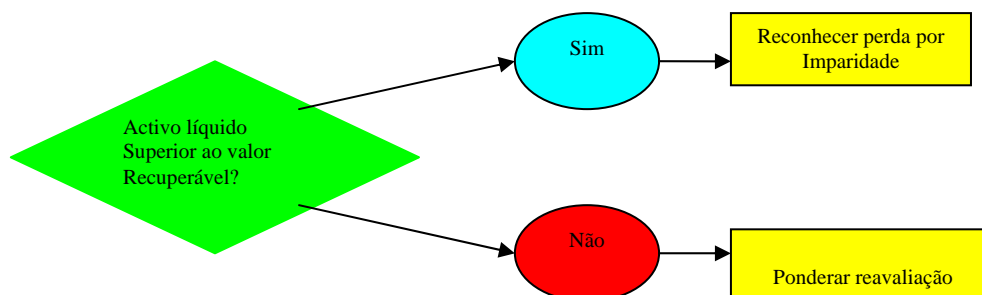
Fonte: adaptado de A. Morais – Aplicação das Normas do IASB em Portugal (2004:342)

1.2.4 Evidência de Imparidade

Existe evidência de imparidade quando o valor contabilístico é menor que a quantia recuperável.

Sendo a quantia recuperável, o mais alto entre o preço de venda líquido e o valor de uso.

Figura 1.6 Evidência de Imparidade



Fonte: Elaboração própria

Segundo a IAS 36 preço de venda líquido é a quantia a obter na venda do activo após dedução de custos necessários à venda (custos legais, impostos sobre a venda, custos de remoção do activo e custos directos para colocar o activo em condições de venda).

Nos casos em que não é possível determinar o preço de venda líquido, deve ser usado o valor de uso.

Valor de uso é o valor actual dos fluxos de caixa futuros estimados que provenham do uso continuado do activo e da sua alienação no fim da vida útil.

Quadro 1.6 Determinação do Valor Recuperável dos Activos

| Assunto | Portugal | IASB |
|---|---|--|
| Conceito de valor recuperável de activos | Não está definido no normativo nacional | Maior entre o justo valor deduzido das despesas com a venda e o valor de uso do activo. |
| Conceito de Justo valor deduzido das despesas com a venda | Não está definido no normativo nacional | Valor que se poderia obter com a venda do activo numa transacção entre partes conhecedoras e interessadas, deduzido das despesas diferenciais directamente atribuíveis à sua alienação, excluindo custos financeiros e impostos. |
| Conceito de valor de uso | Não está definido no normativo nacional | Valor actual dos fluxos de caixa que a entidade espera obter com o activo |

Fonte: Adaptado de A. Morais – Aplicação das Normas do IASB em Portugal (2004: 346-347)

1.2.5 Imparidade do Goodwill

O teste de imparidade do *goodwill* não está definido no normativo nacional mas, está definido nas normas do IAS, conforme se descreve no quadro seguinte:

Quadro 1.7 Teste Imparidade do Goodwill

| Portugal | IASB |
|---|---|
| Não está definido no normativo nacional | <p>Realizar o teste de imparidade para cada uma das unidades geradoras de caixa com as quais o <i>goodwill</i> se relaciona, independentemente do mesmo lhes ter ou não sido imputado.</p> <p>Utilizar uma abordagem bottom – up, ou seja:</p> <ul style="list-style-type: none">- Em primeiro lugar, testar a imparidade e reconhecer eventuais perdas de imparidade para as unidades geradoras de caixa, excluindo o <i>goodwill</i>, quando aplicável;- Em segundo lugar, testar a imparidade e reconhecer eventuais perdas de imparidade individualmente para cada uma das unidades geradoras de caixa que incluem o <i>goodwill</i>; e- Em terceiro lugar, testar a imparidade e reconhecer eventuais perdas de imparidade para cada um do(s) grupo(s) de unidades geradoras de caixa que incluem o <i>goodwill</i>. |

Fonte: A. Morais – Aplicação das Normas do IASB em Portugal (2004:345)

1.3 Capital Intelectual

Podemos fazer uma retrospectiva do que foi feito pelas empresas nas últimas décadas com vista a ganhos de competitividade: reduções de custos, novos métodos de produção mais eficazes, aproveitamento eficiente das matérias-primas, etc. Todas estas acções sempre foram desenvolvidas à custa do capital intelectual já existente nas empresas. Profissionais inovaram ao criar novas máquinas, formas de produção ou métodos de gestão. No entanto, actualmente, os bens imateriais, potencial dos empregados, eficácia dos sistemas de produção e relacionamento com clientes, tudo o que constitui o capital intelectual; contribuem bem mais para o valor do produto final que os bens materiais, que tradicionalmente exigiam toda a atenção das empresas.

Quando a contabilidade, mais precisamente a Contabilidade de Gestão, se deparou com as situações onde as empresas possuíam como valores principais algo que tradicionalmente se julgava sem possibilidades de medição, os julgamentos foram

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

vários, e incertezas se avizinharam. No entanto, as empresas nessa época já eram vendidas por valores bem distintos dos nominais. A verdade é que, num sistema capitalista, o mercado paga pela capacidade de geração de riqueza de uma empresa, que pode estar relacionada com o prestígio que ela possua junto dos seus clientes, com o facto da sua marca ser extremamente conhecida ou possuir uma capacidade de criação de novos métodos e tecnologias notável e não somente pelo valor de seu património.

Sullivan, Patrick (1998:104) desenvolveu uma cronologia de eventos ligados ao Capital Intelectual que o quadro 1.8 descreve e facilita a análise de sua evolução.

Quadro 1.8 Cronologia Eventos Ligados ao Capital Intelectual (CI)

| | |
|----------------|--|
| 1986 | Karl E. Sveiby, consultor sueco, publica The Know-How Company, sobre Gestão de activos intangíveis |
| Abril 1986 | David Teece publica o artigo Profiting from Technological Innovation. |
| 1988 | Sveiby publica the New Annual Report |
| 1989 | Sveiby publica The Invisible Balance Sheet |
| Verão 1989 | Patrick Sullivan inicia pesquisa sobre “comercialização de inovação” |
| 1990 | Peter Senge publica o livro the Fifth Discipline – The Art & Practice of the learning Organization |
| Outono 1990 | O termo “capital Intelectual” é cunhado na presença de Thomas Stewart, membro do conselho de editores da revista Fortune e um dos pioneiros na pesquisa do CI |
| Janeiro 1991 | Stewart publica um breve artigo, intitulado Brainpower, na revista Fortune. |
| Primavera 1991 | Sullivan e Stewart comunicam-se por teleconferência e discutem o tema extração de valor |
| Setembro 1991 | A Skandia AFS, uma seguradora sueca, cria o primeiro cargo corporativo com responsabilidades sobre CI, designando Leif Edvinsson para vice-presidente |
| Primavera 1992 | Stewart publica um artigo mais longo, Brainpower, na revista Fortune |
| Verão 1992 | Stewart encontra-se com Edvinsson |
| Outono 1992 | Sullivan encontra-se com Edvinsson |
| 1993 | W.J. Hudson publica o livro Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it. |
| Primavera 1993 | Edvinsson visita Sullivan em Berkeley |
| Outono 1993 | Sullivan encontra-se com Gordon Petrash, Director de Capital Intelectual/Gestão do Conhecimento da Dow |
| Janeiro 1994 | Stewart entrevista Sullivan visando um próximo artigo sobre “medição do CI” |
| Outubro 1994 | Stewart é o autor da matéria de capa da Fortune, intellectual Capital |
| Novembro 1994 | Sullivan, Petrash e Edvinsson decidem promover o Encontro de Gestores de CI, ou ICM (Intellectual Capital Managers) Gathering, convidando empresas como Dow Chemical, DU Pont, Hewlett-Packard, Hughes Space and Communications, Hoffman LaRoche e Skandia |
| Janeiro 1995 | Primeira reunião do ICM Gathering |

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

| | |
|---------------|--|
| 1995 | Dorothy Leonardo publica o livro Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining The Sources of Innovation |
| 1995 | I. Nonaka e H. Takeuchi publicam o livro The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation |
| Maio 1995 | A Skandia leva a público o seu primeiro relatório sobre CI |
| 1996 | A. Brooking publica o livro Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise |
| Abril 1996 | Simpósio da Securities and Exchange Commission-SEC sobre medição de activos intelectuais/Intangíveis. |
| Setembro 1996 | Sullivan e Parr publicam Licensing Strategies |
| Outubro 1996 | Baruch Lev, professor de contabilidade e Finanças, cria o projecto de pesquisa de Intangíveis, na New York University |
| Março 1997 | Edvinsson e M. Malone, publicam o livro Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower |
| Abril 1997 | Stewart publica o livro Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations |
| 1997 | Sveiby publica o livro The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets |
| 1998 | Sullivan publica o livro Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value from innovation |
| 1998 | T. Davenport e L. Prusak publicam o livro Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know |

Fonte: Sullivan, Patrick – Rentabilizar el Capital Intelectual (1998:104)

Feita a análise da evolução do CI, é também importante ter uma noção do mesmo, pelo que se passa a referir visões deste por alguns autores.

Peña e Ruiz (2002:124/129) definem Capital Intelectual como:

| |
|---|
| Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural + Capital não Explicitado |
|---|

.Capital Humano: Sistemas de remuneração, sistemas de contratação, clima social, formação laboral, motivação, flexibilidade organizacional.

.Capital Estrutural: capital de processos e perspectiva interna + capital relacional ou perspectiva externa ou do cliente + capital comunicacional + capital inovação ou de investigação e desenvolvimento ou de inovação e aprendizagem.

.Capital não Explicitado: são aqueles capitais humanos e estruturais não incluídos no CH ou CE por sua escassa importância, mas que em conjunto havia que considerar.

Estes autores definem Capital Intelectual, como o conjunto de activos que, ainda que não estejam reflectidos nas demonstrações financeiras tradicionais, geram ou geraram

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

valor como consequência de aspectos relacionados com o capital humano e com outros estruturais permitindo a uma empresa aproveitar melhor as oportunidades que outras dando lugar, á geração de benefícios futuros.

Thomas A. Stewart em “Capital Intellectual – A nova riqueza das organizações”, chegou a citar que os contabilistas não conseguiriam avaliar o capital intelectual. Usou para tanto um exemplo de uma empresa produtora de vinhos, onde afirmou ser mais fácil contar as garrafas produzidas do que descrever a qualidade do vinho. Neste ponto ele tem razão, é verdade, mas, por outro lado, qual das duas situações acima é mais importante para esta empresa? É provável que se ela produzir muitas garrafas de baixa qualidade esteja fadada ao fracasso, ao passo que produzindo poucas garrafas de grande qualidade o mesmo não se repita. Ainda há muitas controvérsias sobre a capacidade da contabilidade em medir o capital intelectual, porém apostar na incapacidade não é o melhor a fazer nesta altura.

A verdade é que historicamente a contabilidade mede a acumulação e concentração de capital de uma empresa, baseando-se nos custos e na premissa onde o custo de aquisição de determinado bem representa de modo razoável o valor desse bem. Sob esta óptica, quando tomamos como exemplo bens imateriais, o modelo básico da contabilidade perde significado. Surgiu então a necessidade de encontrar novos processos de contabilidade para a performance empresarial.

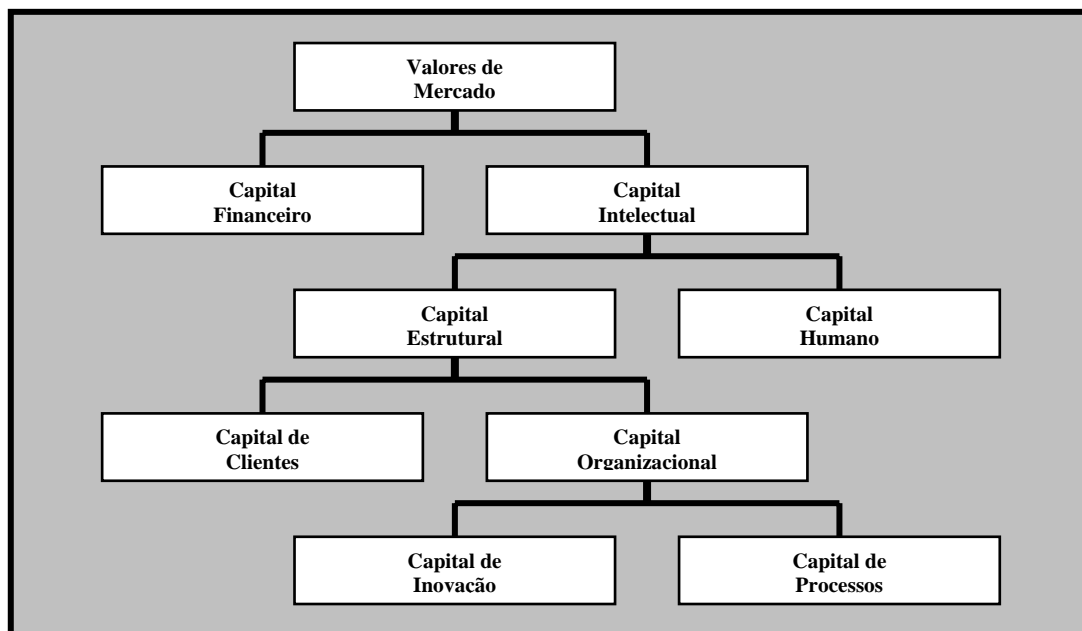
O *Canadian Imperial Bank of Commerce* (CIBC) criou um quadro de comando, de mensuração da performance corporativa, que incluía três elementos do capital intelectual, são eles:

1. Capital Humano – As capacidades individuais necessárias ao desenvolvimento de soluções para clientes;
2. Capital do Cliente – Penetração e participação no mercado, lealdade dos clientes e a rentabilidade que cada um proporciona à empresa;
3. Capital Estrutural – As capacidades da organização em atender às necessidades do mercado.

Por outro lado, a *Scandia AFS* implementou novas medidas no seu relato anual do capital intelectual. Para Leif Edvinsson (1997:52) “O Capital Intellectual da Companhia são as relações entre todos os diversos elementos que a compõem” e subdivide-o em

capital humano e capital estrutural. Vejamos então a taxonomia do sueco, que possui um esquema de classificação com o aspecto a seguir:

Figura 1.7 Taxonomia de Edvinsson



Fonte: Edvinsson & Malone (1997:52)

A taxonomia de Edvinsson já difere, no entanto, ligeiramente da de Hubert Saint-Onge, que considera o capital do cliente ao mesmo nível que os capitais humano e estrutural, na perspectiva de que os clientes, tal como os empregados, não são propriedade da organização.

Já um estudo produzido pelo centro de Inovação Empresarial de *Ernest & Young*, revelou que os accionistas tomam em consideração uma ampla gama de factores não financeiros e apreciam os investimentos no desenvolvimento dos trabalhadores, na qualidade dos processos e nas inovações empresariais.

O processamento e depuração dos dados, por sua vez, eram feitos a partir do método *Delphi*, ou análise *Delphi*, baseado em *feedback*, após a selecção dos profissionais da área e posterior aplicação dos questionários, em três etapas distintas, com a aplicação de questionários igualmente distintos.

O primeiro questionário era composto por cinco secções diferentes, sendo as três primeiras relacionadas especificamente ao quadro conceptual, gestão de intangíveis e informes contabilísticos. A 4ª secção constituía-se numa avaliação geral das directrizes, e na 5ª e última secção eles eram arguidos de forma aberta quanto às suas opiniões

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

quanto a cenários futuros relacionados à gestão e o desenvolvimento desta quanto aos intangíveis.

A segunda etapa e seu respectivo questionário, composto apenas de questões fechadas, buscavam a sedimentação dos resultados obtidos no primeiro. Os profissionais eram estimulados a reconsiderar suas respostas, ao serem apresentados às pontuações obtidas na primeira etapa.

Por fim, a terceira etapa, composta por questões abertas, tinha o objectivo de sistematizar as respostas, aprofundando a análise, ao passo que recapitulava o que já havia sido feito nas etapas anteriores.

O método é bastante indicado neste tipo de estudo, devido à natureza do projecto, que prevê necessidade de receber o conhecimento dos entrevistados, considerados os experts nos diversos campos envolvidos, de modo a criar um panorama geral e as directrizes a serem adoptadas por todos, com vistas à padronização dos procedimentos.

A necessidade da criação destas directrizes resulta de os agentes (*stakeholders*) necessitarem cada vez mais de informações intangíveis das empresas, para além da informação das demonstrações financeiras, para poderem tomar decisões com o menor prejuízo económico possível. No caso de uma empresa, o desconhecimento dos recursos intangíveis, por parte dos gestores, pode originar a perda de oportunidades de negócio.

A gestão do capital intelectual passa pela identificação dos intangíveis críticos da empresa, que estão vinculados aos objectivos estratégicos, à sua medição com indicadores específicos para cada intangível, à sua consolidação e integração nas rotinas de gestão da empresa.

A divulgação da informação pode ajudar a melhorar a relação da empresa com os seus clientes, trabalhadores, accionistas e outros interessados, através da explanação dos seus objectivos e estratégias, principais recursos e actividades intangíveis, sistema de indicadores dos mesmos, incluindo as tendências esperadas, sua relação com os resultados e o crescimento futuro da empresa.

Desta forma, estes activos, particularmente o capital intelectual, que possuem como principal característica a sua intangibilidade, além de serem os principais dentro das organizações na Era do Conhecimento, que como vimos podem e devem ser geridos, mensurados e reportados; determinarão o surgimento de um novo tipo de

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

propriedade, com reflexos nas actividades empresariais, no Direito e na produção intelectual de uma forma geral: a propriedade intelectual.

1.4 Capital Intelectual e Goodwill

Como vimos anteriormente, tanto o *Goodwill*, como o Capital Intelectual abordam os activos intangíveis, por essa razão pode-se criar confusão entre estes dois conceitos. Assim, julga-se oportuno e importante identificar os pontos comuns entre os dois conceitos para que seja viável estabelecer uma relação entre os dois conceitos.

O Capital Intelectual não se confunde com o conceito de *Goodwill*, uma vez que nem toda a produção intelectual da empresa é gerada internamente. Muita da produção intelectual é gerada através da interacção com outras identidades económicas recebendo Inputs e transformando-o em valor para o sistema empresarial.

O *Goodwill*, apenas num dado momento (em geral, no início da actividade), equivale ao Capital intelectual, com a troca de conhecimentos com outros sistemas os valores do Goodwill e do Capital Intelectual tendem a distanciar-se.

Iudícibus e Marion (1999:155) defendem que o capital Intelectual está contido no *Goodwill*:

“Capital Intelectual e *Goodwill* são valores idênticos num determinado momento, todavia a visão contabilística do goodwill é temporal e limitada, enquanto o Capital Intelectual é progressivo e em constante renovação. Enquanto no *Goodwill* existe a ideia de amortização, no capital intelectual existe a ideia de vantagens em relação ao futuro”.

O valor de *Goodwill* de uma empresa está sempre relacionado com a capacidade de gerar lucros dessa empresa. Da mesma forma o Capital Intelectual está relacionado com o gerar de lucros em longo prazo.

Ao analisarem-se os factores responsáveis pela formação de *Goodwill* e pela formação do Capital Intelectual, segundo Brooking (1996:17) podem ser identificados vários pontos em comum, conforme se segue:

Factores que geram *Goodwill*:

- .Administração superior;
- .Departamento comercial proeminentes;

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

- . Fraqueza na administração do concorrente;
- . Marketing eficaz;
- . Processos secretos de fabricação;
- . Boas relações com os empregados;
- . Boa linha de Crédito como resultado de uma sólida reputação;
- . Formação excelente;
- . Desenvolvimento desfavorável nas operações do concorrente;
- . Associações favoráveis com outra empresa;
- . Localização estratégica;
- . Descoberta de talentos ou recursos;
- . Condições favoráveis em relação aos impostos;
- . Legislação favorável;

É importante observar que é impossível expor todos os factores e condições em virtude da complexidade do *Goodwill*.

Factores que geram o Capital Intelectual:

- . Conhecimento, por parte do funcionário, do que representa o seu trabalho para o objectivo global da companhia;
- . Funcionário tratado como um activo raro;
- . Esforço da administração para fixar a pessoa certa na função certa, considerando as suas competências;
- . Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal;
- . Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Investigação & Desenvolvimento (I&D);
- . Identificação *do know-how* gerado pela I&D;
- . Identificação dos clientes recorrentes;

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

- . Existência de uma estratégia proactiva para tratar a propriedade intelectual;
- . Mensuração do valor da marca;
- . Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição;
- . Sinergia entre os programas de formação e os objectivos corporativos;
- . Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho;
- . Participação dos funcionários na elaboração dos objectivos de trabalho;
- . Encorajamento dos funcionários para inovar;
- . Valorização da cultura organizacional.

Um dado interessante a ter em conta está relacionado com o nascimento do Capital Intelectual. Para Brooking (Antunes, 2000:87), o Capital Intelectual começou quando o primeiro vendedor estabeleceu um bom relacionamento com seu cliente, o que se denominou *Goodwill*.

Já Edvinsson e Malone (1998:11) consideram que o Capital Intelectual pode apresentar-se como uma nova teoria, mas que ele esteve sempre presente na forma de bom-senso (considerado um dos elementos do *Goodwill*), e que o interesse em entender a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contabilístico sempre existiu. O que se modificou foi a forma de entender esse diferencial. Antes o mesmo era atribuído a factores inteiramente subjectivos e que portanto, jamais poderiam ser medidos empiricamente.

A afirmação dos autores sugere que o Capital Intelectual iniciou-se com base no *Goodwill*, quando de seu conceito inicial e limitado, sugerindo, ainda, uma precipitada aglutinação dos dois conceitos.

Tratando-se de dois elementos patrimoniais de extrema importância para as organizações, bem como de complexa dificuldade de mensuração, conclui-se que o modelo de mensuração do Capital Intelectual, que algumas empresas como a Empresa Financeira e de Seguros Sueca *Skandia*, vem desenvolvendo, pode ser entendido como uma tentativa de identificar-se e mensurar alguns dos factores (activos intangíveis) que contribuem para a geração de lucros futuros, minimizando a quantidade de intangíveis não identificados e, consequentemente, o valor do *Goodwill*.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Desta forma, os idealizadores do modelo estão a resolver parte dos componentes subjectivos do *Goodwill* e não propriamente o problema do *Goodwill* na sua totalidade, ou melhor, “explicar a diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado”, o que seria, sem dúvida, um extraordinário avanço da contabilidade moderna.

Sabemos que:

- . A preocupação em identificar e mensurar os valores intangíveis de uma empresa não é recente;

- . *Goodwill* e Capital Intelectual fazem parte do mesmo fenómeno, pois os factores que identificam a existência de um valor a mais numa organização, e que integram o Capital Intelectual, já faziam parte do *Goodwill*; segundo pode ser verificado pelas classificações mencionadas e datadas da primeira metade deste século, podendo ser justificada a inclusão de novos elementos pela evolução natural da sociedade;

- . O conceito de Capital Intelectual é uma tentativa de identificar e mensurar tais intangíveis que, enquanto não mensurados, resultam em parte do *Goodwill*;

- . Capital Intelectual é um conceito que identifica e agrupa elementos intangíveis que antes pertenciam ao *Goodwill*, considerando-se o *Goodwill* como resultante da não-aceitação pela contabilidade financeira de vários itens como componentes do activo;

Portanto, *Goodwill*, apresenta-se como um conceito mais abrangente do que o Capital Intelectual.

1.5 Projecto Meritum

Para uma melhor gestão e divulgação de informação sobre intangíveis a nível Europeu foi criado o Projecto Europeu de investigação (*Projecto Meritum*), que conta com a participação de países como a Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Noruega, e Suécia, com a colaboração de empresas, analistas financeiros, organizações contabilísticas, auditores e organismos internacionais como a OCDE e a Comissão Europeia.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Para a optimização da gestão e divulgação sobre intangíveis foram definidas directrizes, que tem como objectivo proporcionar uma referência com validade para a identificação, medida e controlo dos intangíveis de uma empresa e fornecer critérios úteis para a divulgação da informação sobre esses mesmos intangíveis, que constituem parte integrante da capacidade da empresa criar valor.

A necessidade da criação destas Directrizes resulta de os agentes (*stakeholders*) necessitarem cada vez mais de informações intangíveis das empresas, para além da informação das demonstrações financeiras, para poderem tomar decisões com o menor prejuízo económico possível. No caso de uma empresa, o desconhecimento dos recursos intangíveis, por parte dos gestores, pode originar a perda de oportunidades de negócio.

A gestão do capital intelectual passa pela identificação dos intangíveis críticos da empresa, que estão vinculados aos objectivos estratégicos, à sua medição com indicadores específicos para cada intangível, à sua consolidação e integração nas rotinas de gestão da empresa.

A divulgação da informação pode ajudar a melhorar a relação da empresa com os seus clientes, trabalhadores, accionistas e outros interessados, através da explanação dos seus objectivos e estratégias, principais recursos e actividades intangíveis, sistema de indicadores dos mesmos, incluindo as tendências esperadas, sua relação com os resultados e o crescimento futuro da empresa.

A acumulação de conhecimento pode ser facilmente reutilizado e, ao contrário do que se passa com o capital, a informação é inesgotável. A mesma informação pode ser usada por muitas pessoas ao mesmo tempo para gerar novas riquezas e produzir mais conhecimento. O conhecimento organizacional é a soma de tudo o que todos numa empresa conhecem e conferem à empresa vantagem competitivas; fazem parte deste conhecimento os stocks de informação registado e o capital intelectual (conhecimento tácito).

As empresas da era da informação investigam e gerem os seus activos intelectuais, paralelamente aos seus activos financeiros, integrando-os em processos de negócios baseados no cliente, buscando inovação, flexibilidade, qualidade, melhoria de produtos, serviços e processos que nascerão da reciclagem de empregados, pelo uso adequado das tecnologias da informação, e através de procedimentos organizacionais e investimentos nas capacidades e competências que produzirão um valor no futuro.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Os activos intangíveis representam vantagens comparativas a partir da habilidade intelectual das pessoas na aprendizagem, criatividade e inovação, desafiadas pelos problemas por resolver, ambientes competitivos e novas fronteiras.

Os indicadores financeiros deixam de ser critérios suficientes para avaliar as empresas do conhecimento, até para as empresas que actuam no sector de serviços.

T. Stewart em 1998 fornece uma estrutura conceptual para o conhecimento humano nas organizações mostrando como tirar proveito desse conhecimento.

Nas organizações contemporâneas o conhecimento tem valor, na medida em que é possível transforma-lo em produtos e serviços e a sua gestão circunscreve-se ao ambiente em que o conhecimento existe, de forma a que aumentem as habilidades cognitivas e criativas dos indivíduos e organizações sendo passível de ser reconhecido através de indicadores não limitados a estatísticas ou valores medidos numericamente.

Os activos intangíveis são perceptíveis pelo mercado através da estrutura:

- . A Estrutura Interna – Patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas administrativos de informação e gestão.

- . A Estrutura Externa – Relação com os clientes e fornecedores, tais como marca, marcas registadas e a reputação ou a imagem da empresa.

O Capital Intelectual de uma empresa desempenha um importante papel na criação de vantagens competitivas e os gestores e accionistas questionam-se pela não divulgação e mensuração do seu valor. Em resposta a essa questão pode-se afirmar que existe uma falta significativa de modelos de quantificação e algum conservadorismo e manutenção das demonstrações tradicionais de relato financeiro.

O corte de relações com os modelos tradicionais dando ênfase àquelas medidas irá permitir que a comparabilidade entre empresas seja encarada numa perspectiva mais realista e, tanto assim é, que a IFAC começa a examinar o relato do capital intelectual da empresa e a relaciona-lo com a contabilidade na gestão. As três medidas - Valor de mercado/ valor contabilístico; *Tobin's "q"* e CIV podem ser considerados na contabilidade. O Capital Intelectual pode, pelo menos em teoria ser contabilizado, logo medido.

CAPÍTULO 1 – ACTIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL

Em Janeiro de 2002, foi publicado “Directrizes para a Gestão e divulgação de informação sobre intangíveis – Informe de Capital Intelectual”, fruto de um trabalho desenvolvido entre Novembro de 1998 e Maio de 2001, designado *Projecto Meritum* – Gestão do Capital Intelectual.

Além do estabelecimento destas directrizes, o *Projecto Meritum* serviu para indicar precisamente o nível que, dentro dos diversos países participantes, estavam as suas respectivas organizações, dos mais variados portes, sectores e natureza, quanto à divulgação de informação sobre intangíveis, e suas respectivas legislações, além de diversos profissionais das áreas afins ao tema.

Após a recolha dos dados, existiam então universos privilegiados de informação, reproduzindo respostas de empresas de contabilidade e auditoria, associações de contabilistas, analistas financeiros, empresas de uma forma geral, associações de empreendedores, executivos de empresas, associações comerciais, entre outros.

Este quadro comparativo inicial foi desenvolvido sob a forma de notas de 0-10, subdivididos em valoração alta (8-10), média (4-7) e baixa (1-3). Os dados por sua vez eram obtidos a partir de questionários, devidamente respondidos pelos profissionais das áreas de todos os países envolvidos no projecto, que por sua vez eram aplicados em diversas etapas, denominadas rondas.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DO CONHECIMENTO

E

CAPITAL INTELECTUAL

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

2.1 Introdução

A produção intelectual humana – cultural, artística e tecnológica – é o principal motor do progresso económico e social. Organizações e sociedades mais desenvolvidas tendem a ser aquelas que atraem talentos e propiciam um ambiente que fomenta a inovação, a investigação, a experimentação, criando o novo, aliando criatividade e capacidade empreendedora e realizadora.

A Gestão do conhecimento à medida que se consolida como disciplina académica e preocupação da sociedade e das organizações traz novo instrumental e novas abordagens para se identificar, valorizar, organizar e disseminar o conhecimento produzidos pelos indivíduos, pelas organizações e pela sociedade. Por um lado, a Gestão do conhecimento alavanca muito as novas tecnologias de comunicação e colaboração electrónica, por outro, requer uma grande valorização e foco nas competências humanas

Como refere (Stiglitz¹, Joseph – 2001:145). “ Mesmo com um crescimento de 5 por cento em 2000, a inflação ficou abaixo dos 3,5 por cento.

Há que reconhecer que *Greenspan* acabou por perceber a mensagem de que a estrutura da economia estava a mudar, de que o aumento da produtividade há muito antecipado, resultante dos investimentos em novas tecnologias, tinha finalmente ocorrido:”

Nas organizações, deve-se ter em atenção que o uso de tecnologias da informação deve ser contextualizado, isto é, deve-se ter em mente que:

. Uma tecnologia apoia a tomada de decisão, mas dificilmente “toma decisões” por si só.

. Uma tecnologia mal empregue pode levar ao “caos informacional” em vez da gestão do conhecimento.

. O uso de uma tecnologia implica muitas vezes uma simplificação (perda de contexto) ou uma deformação do conhecimento a ser transmitido.

Pelo que, há que ter cuidado para não gerar frustrações, por se terem criado expectativas demasiado altas e, também evitar o caos informacional originado por excesso de informação.

¹ Stiglitz – Prémio Nobel da Economia 2001 – (2003:74) diz que a Nova Economia estava a revolucionar o modo como a América fazia os negócios, mudando o ritmo da própria mudança tecnológica e aumentando taxas de crescimento e produtividade para níveis nunca vistos.

Neste segundo capítulo abordo diversas concepções do conhecimento, a distinção entre dados, informação e conhecimento; a gestão do conhecimento, seu mapeamento, disseminação e as comunidades de práticas.

Como diz Kluge, Stein e Licht (2002: 13) “ O conhecimento tornou-se no mais importante factor de produção e a sua gestão deve ser tão cuidadosa e consciente como a dos outros factores tradicionais: a terra, a mão-de-obra e o capital.”

Para sobreviver e prosperar, necessitamos de nos dotar da mais letal de todas as armas: o conhecimento – Nordstrom e Ridderstrale (2005: 7)

2.1.1 Sociedade e Conhecimento

A sociedade está sujeita à mudança contínua e à evolução ao longo do tempo². A sociedade industrial da pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais numa sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade da informação. Segundo os principais pensadores desta área, na próxima era, os sectores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, transformando-se em criadores de conhecimentos de muitas formas.

A nossa vontade de aprender tem sempre origem numa inquietação, numa espécie de ansiedade, na curiosidade característica de quem tem vontade de descobrir. Para que a aprendizagem aconteça, só precisamos mesmo de dois ingredientes:

- i) a vontade, e
- ii) o acesso à informação.

O processo de aprendizagem, se bem que complexo e insondável, pode ser moldado. A natureza curiosa e desinquieta dos nossos filhos é o barro com que os moldamos, incentivando a sua vontade de aprender.

Fala-se hoje muito da sociedade da comunicação, da informação e do conhecimento. Nestas transformações, das quais fazemos parte, está a banalização da tecnologia no nosso dia a dia – o telefone, o rádio, a televisão, o fax, o computador, o telemóvel e a Internet. Estas e, outras tecnologias alteraram as nossas vidas, e a das organizações em todas as suas dimensões. Quando se deu o nascimento da Internet ninguém imaginava que fosse esta a forma tangível de ver nascer verdadeiramente a sociedade de comunicação, e de evoluir a sociedade da informação.

² Amartya Sen, prémio Nobel da economia em 1998, mostrou como é que, através da educação de uma população iletrada, se poderão efectivamente revalorizar os recursos de uma nação, aumentando o seu capital (ver livro – Pobreza e Fomes, de Amartya Sen – editora Terramar 1999)

Quando pensamos em conhecimento, pensamos naturalmente no indivíduo. Cada membro da organização pensa, aprende, e comunica. As organizações vivem da comunicação de dados, da informação e do conhecimento. A qualidade das nossas decisões tomadas no contexto da organização depende directamente da qualidade do próprio processo de decisão em si e também da informação disponível para a tomada de decisão. Quando se fala em informação e conhecimento temos obrigatoriamente de contar com as pessoas, por isso a gestão do conhecimento não se pode resumir à compra deste ou daquele sistema que armazena, processa e distribui toneladas de informação (ou dados ...). A gestão de conhecimento tem de contar com as pessoas. A avaliação do valor do conhecimento organizacional também depende das pessoas.

As eras económicas segundo o modelo de consultoria da *Arthur D. Little Inc*: Agricultura, Indústria e Conhecimento, explicam a evolução das sociedades.

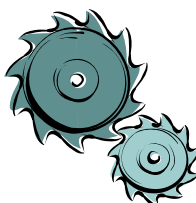
Figura 2.1 As Eras Económicas

Adaptado do modelo de Consultoria Artur D. Little Inc.

Agricultura



Indústria



Conhecimento



De acordo com Crawford (1994:20) a economia do conhecimento difere das suas duas predecessoras nos serviços, que são mais que produção de mercadorias, a forma mais dominante de emprego. É uma economia de processamento de informação na qual computadores e telecomunicações são elementos fundamentais e estratégicos. Pesquisa científica e educação são as bases da geração de riqueza. A organização económica e social é centrada na posse de informação, do conhecimento e na utilização de Capital Humano.

Crawford (1994:22) caracterizou muito bem as características da sociedade, partindo de mudanças ocorridas no cenário mundial, desde o início da civilização até hoje, focando a tecnologia, a economia, o social e político, denominou as sociedades de primitiva, agrícola, industrial e do conhecimento. O quadro 2.1 caracteriza muito bem estas Eras Económicas.

Quadro 2.1 Características-chaves de quatro sociedades básicas

| Sociedades: | Primitiva | Agrícola | Industrial | Conhecimento |
|------------------|---|--|--|---|
| Tecnologia | Energia: humana Materiais: peles de animais, pedras. Ferramentas: para corte. Métodos de produção: nenhum. Sistemas de transporte: a pé. Sistema de Comunicações: a voz. | Energia: natural. Materiais: recursos renováveis. Ferramentas: força muscular ou natural. Método de produção: artesanato. Sistema de transportes: cavalo, barco, carroça. Sistema de Comunicação: manuscrito. | Energia: óleo, carvão. Materiais: recursos não renováveis. Ferramentas: máquinas para substituir a força humana. Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis. Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel, avião. Sistema de comunicação: imprensa, televisão. | Energia: sol, vento e nuclear. Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem. Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computador, e electrónica relacionada). Métodos de produção: robôs. Sistema de transporte: espacial. Sistema de comunicação: comunicações individuais ilimitadas por meio electrónico. |
| Economia | Colheita, caça e pesca | Local, descentralizada e auto-suficiente. Produção para consumo. Divisão do trabalho em função da comunidade: nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos. A terra é o recurso fundamental. | Economia de mercado nacional cuja actividade económica é a produção de bens padronizados, tangíveis com divisão entre produção e consumo. Divisão complexa da mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organizações com vários níveis hierárquicos. O capital físico é o recurso fundamental. | Economia global integrada cuja actividade económica central é a provisão de serviços baseados em conhecimento. Maior fusão entre produtor e consumidor. Organizações empreendedoras de pequeno porte. O capital humano é o recurso fundamental |
| Sistema Social | Pequenos grupos ou tribos | Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do sexo. | Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos e instituições imortais que sustentam o sistema. Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes. A educação é em massa. | O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na auto-ajuda e em instituições mortais. Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo. |
| Sistema Político | Tribo: unidade política básica na qual os anciãos e chefes governam. | Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticas atreladas ao controlo das terras com autoridade transmitida hereditariamente. | Capitalismo e marxismo: leis, religião, classes sociais e políticas são modeladas de acordo com os interesses da propriedade e do controlo do investimento de capital. Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto como forma de governo representativo quanto na forma ditatorial. | Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controlo do conhecimento. As principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas. |
| Paradigma | Mundo visto em termos naturais. | Base do conhecimento: matemática e astronomia. Ideais centrais: humanidade vista como controlada por forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza. | Base do conhecimento: física e química. Ideias centrais: os homens colocam-se como controladores do destino num mundo competitivo com crença de que uma estrutura racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensa. | Base do conhecimento: electrónica quântica, biologia molecular, ecologia. Ideias centrais: os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado). Sistema de valores enfatiza um indivíduo autónomo numa Sociedade descentralizada com valores femininos dominante. |

Fonte: Crawford, Richard – Na Era do Capital Humano (1994:18)

Stiglitz, J. (2003:83) diz que: “ Com a mudança da estrutura da economia – quando passámos de uma economia agrícola para uma economia industrial e para a

Economia da Informação – as limitações dos mercados, especialmente as relacionadas com a informação imperfeita³ e assimétrica, tornam-se cada vez mais importantes”.

Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação. Cunhou os termos “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento” por volta de 1960 (Drucker, 1993:5).

Estes trabalhadores, dotados deste conhecimento constituem-se agora no recurso económico mais importante na Era do Conhecimento.

A gestão de talentos, que sintetiza a capacidade da empresa em atrair-los e mantê-los. O desenvolvimento do conhecimento destes trabalhadores, transformando-o, em conhecimento útil à actividade da empresa; bem como, esta tarefa da contabilidade, a mensuração deste novo recurso – o “capital intelectual”, termo utilizado pioneiramente por Stewart (1997) – devido à importância que o mesmo representa no processo produtivo e na inovação, como chave para a competitividade no cenário económico actual.

Na perspectiva da contabilidade, pode-se explicar a enorme diferença entre os valores contabilísticos e de mercado de uma empresa. O seu valor de mercado, é aquilo que o mercado está disposto a pagar pelos cash flows futuros, ou seja, na sua capacidade de gerar retorno financeiro.

O interesse nas empresas associadas às novas tecnologias e ao advento da Internet; é que elas evidenciam exactamente a valorização da organização não mais pelos activos financeiros, mas sim pela sua capacidade de gerar conhecimento e inovação que se converte em riqueza no futuro. Estas empresas, quase que na sua totalidade, possuem “cérebros”, profissionais com muita capacidade, que desenvolvem produtos e serviços com extrema capacidade inovadora.

Stiglitz, J. (2003:248), realça a importância da mudança das eras económicas e, seus efeitos na economia: “os séculos XVIII e XIX assinalaram uma mudança de uma economia agrária para uma economia industrial, e os primeiros três quartos do século XX assinalaram um movimento de uma economia industrial para uma economia de serviços, o fim do século XX assinalou um movimento no sentido da economia imaterial, a economia do conhecimento. Sendo uma revolução na produção de ideias, este movimento foi tão importante como tinham sido as anteriores mudanças

³ A informação é perfeita quando qualquer informação que qualquer pessoa pudesse ter, outros a teriam – concorrência perfeita. Não se verificando isto, é imperfeita – pode haver informação privilegiada – caso de informação imperfeita e assimétrica (A tem informação que B não tem). Na página 195, Stiglitz diz: “Há assimetrias de informação naturais – os gestores têm informação que os accionistas não têm. As boas normas e práticas contabilísticas reduzem as assimetrias de informação e ajudam a fazer com que os mercados de capitais funcionem melhor.

relativamente à produção de bens. Houve um aumento do ritmo de inovação, reflectido numa maior taxa de produtividade.”

Surge assim um novo desafio para a contabilidade, tanto para os investigadores académicos quanto para os profissionais é a mensuração dos activos intangíveis, sobretudo o capital intelectual, de modo aos reportes financeiros explicitarem de maneira fidedigna a real situação e o real valor das organizações, nada mais que o principal objectivo de uma demonstração financeira.

Os activos intangíveis constituem um dos principais factores do êxito presente e futuro das organizações, pelo que se deve incrementar cada vez mais o investimento neste tipo de activos. Ter hoje instalações modernas não garante às entidades uma posição competitiva nos mercados, posto que actualmente é necessário contar cada vez mais, com processos de inovação permanente, dispor de pessoal com competências adequadas, ter a fidelidade dos clientes, a credibilidade dos gestores, e sua habilidade para reter e atrair os melhores profissionais, etc. O tratamento dos activos intangíveis constitui um dos campos polémicos com que se defronta a investigação contabilística, pois esta tem de satisfazer as procuras de informação dos diferentes usuários e existe debate sobre quais são os activos desta natureza que deveriam considerar-se, assim como a valorização e apresentação dos mesmos nas demonstrações financeiras tradicionais, já que os usuários desejam a apresentação desta nova realidade do conhecimento, exige-se uma resposta para fazer face a esta situação. É importante definir, valorar, controlar e gerir o factor intelectual, já que este se está a converter num aspecto fundamental para a competitividade dentro do contexto socioeconómico actual.

2.1.2 Conhecimento

A palavra Conhecimento, vem do latim *cognitio* “acção de aprender”, actividade pela qual o homem toma consciência dos dados da experiência e procura compreendê-los ou explicá-los. Segundo o dicionário prático de filosofia de E. Clément (1999:70), “O conhecimento é em si mesmo uma actividade teórica e desinteressada, isto é, satisfaz um puro desejo de saber, sem se preocupar com a sua utilidade prática. Por isso se distingue habitualmente da acção. Concebe-se contudo vulgarmente que um conhecimento, mesmo desinteressado, permite uma acção eficaz”.

Muitas conferências, seminários, livros, artigos em revistas especializadas, e publicações na Internet são uma evidência do interesse que este assunto tem vindo a merecer. O conhecimento é apresentado como ouro nas empresas e a valorização do

conhecimento faz aumentar a importância das pessoas nas organizações. Verifica-se hoje, nas grandes organizações, uma tendência para avaliar o empregado mais pelos resultados que produz, do que pela quantidade de operações que desencadeia, ou pelo tempo de permanência ou a longevidade na empresa. I. Nonaka diz que “ numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagens competitivas é o conhecimento” (Nonaka 1997:27). Peter Drucker refere na sua obra sobre “ Desafios de Gestão para o século XXI” que os trabalhadores manuais tendem a ser vistos como um custo enquanto os trabalhadores de conhecimento são vistos como um activo. Para ele, “os custos devem ser controlados e reduzidos, mas os activos devem ser desenvolvidos e aumentados” (P. Drucker 1999:138).

A fonte de valor proporcionada pelo conhecimento manifesta-se primeiro nos indivíduos e depois nas organizações onde estes se inserem. Com o advento da Internet chegou a falar-se de uma nova economia, “a economia é a mesma os novos meios de comunicação aliados ao valor da informação e do conhecimento levaram mais longe a transformação das economias por via da globalização” (Varian & Shapiro 1998). Para além de global, o novo ambiente competitivo favorece de facto os bens intangíveis – ideias, informação e interacção – numa economia intensamente interligada, características que apontam no sentido da importância do conhecimento. Estamos perante um processo de mudança e é fundamental encontrar novos processos de monitorar e gerir as organizações que reflectem esta mudança. Os instrumentos tradicionais de gestão como a contabilidade patrimonial deverão ser complementados com novas ferramentas como o Balanced Scorecard e sistemas que vão para além da mera observação quantitativa estática, permitindo incorporar dimensões qualitativas para concretizar indicadores qualitativos de acompanhamento da realização da estratégia.

A evolução dos padrões de consumo tem consequências directas na actividade económica. A economia resulta do modo como as pessoas usam os recursos para preencher os seus desejos e necessidades, que evoluem ao longo do tempo. A evolução natural da economia ao longo da história, culminou numa dependência de três forças fundamentais bem visíveis actualmente e que são a velocidade, a conectividade e o crescimento do valor intangível. Velocidade porque cada aspecto do negócio e da organização interligada opera e evolui hoje em tempo real; Conectividade, porque tudo está a ficar conectado electronicamente a tudo – produtos, pessoas, empresa, países, tudo. Intangíveis porque a oferta tem duas componentes de valor possíveis, uma

tangível e outra intangível, e esta última está a ganhar terreno. A informação ficou facilmente acessível, o declínio do valor físico como base do valor sublinhou o talento humano e o capital intelectual como o recurso mais escasso para a criação de riqueza. A legislação dos direitos de autor, criptografia e privacidade assinalam a diferenciação entre o capital desenvolvido na era industrial e o capital desenvolvido na economia interligada. O conhecimento distingue-se de um mero recurso tangível e tradicional, permite criar riqueza independentemente da forma como existe nas organizações. Também se distingue da generalidade dos recursos consumidos durante a produção porque a sua utilização é feita ao longo do processo produtivo e não implica a sua destruição ou desaparecimento com a sua incorporação.

2.1.3 Concepções do conhecimento

2.1.3.1 Exógena centrada no mundo e Endógena centrada na mente.

A teoria do conhecimento, como o estudo da relação entre o sujeito e o objecto no acto de conhecer, constituiu desde sempre um enorme desafio. Há uma longa tradição de ideias desde a Antiguidade Clássica até finais do século XX, com duas grandes concepções do conhecimento a que chamamos concepções clássicas do conhecimento:

Quadro 2.2 Concepções Clássicas do Conhecimento

| | |
|--|---|
| Exógena, centrada no mundo: Aristóteles, Locke, Thorndike, Skinner (perspectiva associacionista e empírica) | Destaca-se o behaviorismo : Pressupõe a existência, por um lado, de um mundo psicológico (cognitivo, subjectivo, simbólico) e por outro lado, um mundo exterior independente deste, como realidade material objectiva. |
| Endógena, centrada na mente: Platão, Kant até Piaget, Bruner e Ausubel (perspectivas racionalistas) | Destaca-se o construtivismo : A mente é o local da actividade na construção do conhecimento. O ambiente não tem um papel relevante como input informativo na construção de novas estruturas do conhecimento. |

Fonte: Amaral, P. Cardoso (2004: 28)

Recentemente foram apresentadas três perspectivas designadas como cognitivista, connexionista e autopoiesis.

2.1.3.2 A Perspectiva Cognitivista

Foi desenvolvida por autores como Herbert Simon e Marvin Minsky. Estes autores sustentam que o sistema cognitivo, quer seja um cérebro humano quer seja um computador, cria representações da realidade e aprende gradualmente através da manipulação destas representações. A realidade pode ser constituída por objectos, acontecimentos ou factos

Esta teoria distingue realidade como aquilo que o indivíduo consegue captar e a verdade como aquilo que realmente é. Aprender significa assim melhorar a representação do mundo através da experiência, enriquecendo o conhecimento à medida que se expõe à interacção do mundo, assimilando e relacionando as novas representações com as anteriores. O cérebro humano é para esta teoria uma máquina de lógica e dedução, empregando a lógica no processo de raciocínio para construir princípios lógicos básicos.

A teoria Cognitivista assenta num conjunto de pressupostos, nomeadamente:

- . na ideia de que a realidade é uma representação da verdade;
- . na transparência dos indivíduos à informação;
- . na capacidade de processar informação;
- . na habilidade de usar lógica nos raciocínios;
- . e na construção e aplicação de heurística.

Esta perspectiva tem raízes na corrente behaviorista exógena (concepções tradicionais do conhecimento) e é anterior à corrente connexionista, preocupa-se com o processo de compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvida na cognição e procura identificar a regularidade do processo. Esta teoria foi criticada por ter um tipo de processamento da informação sequencial e o mesmo ser visto como localizado.

2.1.3.3 A Perspectiva Conexionista

Tem alguns traços próximos das correntes endógena e exógena que são as concepções tradicionais do conhecimento. Para a perspectiva connexionista o acto de conhecer é visto como a emergência de estados globais numa rede de componentes simples (neurónios) capazes de se auto-organizarem. O cérebro é constituído por estados globais num sistema historicamente dependente, onde as regras de aprendizagem e a história de ligações entre componentes afectam as conexões actuais. Em que os pensamentos humanos são o resultado de propriedades auto-organizadas,

algumas iguais às anteriores e outras completamente novas. O conhecimento é um estado, num sistema de componentes interligados, que interage com o ambiente.

2.1.3.4 A Perspectiva Autopoesis

Para esta teoria os sistemas vivos são criados e recriados de forma autónoma, simultaneamente abertos e fechados com referências próprias. Tudo o que o sistema precisa para se reproduzir existe dentro de si, não depende da relação de trocas com o ambiente. Um sistema recebe influências do exterior, que apenas estimulam processos, mas nunca são internalizados nem passam a fazer parte de si próprio, porque este mesmo sistema é que possui os seus próprios mecanismos de produção do conhecimento.

2.1.3.5 Dados, Informação, Conhecimento

Na última década o interesse pelo tema do Conhecimento e fundamentalmente pela Gestão do Conhecimento cresceu exponencialmente a ponto de colocá-lo em posição de destaque entre os novos títulos bibliográficos de gestão empresarial, entre os novos cursos ao nível de pós-graduações – e também dentro das empresas, com criação de cargos específicos ou de grupos de trabalho para implantação de alguma prática relativa ao assunto.

Por ser um conceito relativamente recente – pode-se ainda afirmar ser um conceito em construção – diversos pontos de vista surgiram e foram apresentados em livros artigos ou seminários por autores das mais variadas nacionalidades, tendências e formações académicas. O tema já foi tratado na contabilidade, na gestão, na engenharia, na psicologia, na educação, na ciência da computação, etc. É, sem dúvida, um dos chamados temas transversais.

O interesse pela Gestão do Conhecimento provavelmente intensificou-se quando a sociedade percebeu que a produção intelectual estava a conseguir gerar mais riqueza, em comparação com a produção industrial. Outro indicador importante foi a constatação que empresas como a *Microsoft* chegaram a valer vinte vezes mais que seus activos financeiros. Para Stewart (1998: 16) “os activos intelectuais sempre tiveram sua importância, embora nunca tanto como agora. Actualmente é necessário saber gerir o conhecimento”.

Por outro lado a evolução da tecnologia da informação e os novos sistemas de comunicação também podem ser apontados como marcos importantes nesta história, pois facilitam aos gestores e aos especialistas compartilhar e administrar o conhecimento nas organizações.

A Gestão do conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique as suas competências, encontre os conhecimentos que ela já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios.

Davenport e Prusak (1998: 6), lembram que os epistemólogos passaram a vida a tentar entender o que significa conhecer, para salientar a dificuldade de definição do tema: entretanto sugerem uma definição funcional de conhecimento: Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Davenport e Prusak, (1998: 1), conhecimento não são dados nem informação, embora esteja relacionado com ambos, e as diferenças entre estes termos seja muitas vezes uma questão de grau.

A vontade de diferenciar dados, de informação e, de conhecimento foi e ainda é alvo de capítulos de diversos autores. O consenso está longe de ser alcançado, não tenho a pretensão de dar uma definição definitiva para cada um destes conceitos, estou apenas a apresentar os pensamentos de diversos autores.

Para A. Serrano e C. Fialho (2003: 49), os dados referem-se a um conjunto de factos discretos e objectivos sobre os acontecimentos. São pontos no espaço e no tempo sem referência a tempo e a espaço. Os dados descrevem apenas parte do sucedido, não proporcionando nenhum juízo ou interpretação, não dizem nada sobre a sua importância.

Para Davenport e Prusak (1998: 2), dados são um conjunto de factos distintos e objectivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registos estruturados de transições. As organizações modernas normalmente armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico.

Até recentemente, eles eram administrados por centros de processamento de dados, os CPDs, que atendiam solicitações de dados feitas pela administração e outros departamentos da empresa. A tendência actual é a relativa descentralização dos dados e a sua disponibilidade a partir de pedidos oriundos de computadores pessoais.

Dados não têm significado inerente, descrevem apenas parte do que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.

Davenport e Prusak (1998: 4), descrevem informação como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emissor e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. O significado original da palavra “informar” é “dar forma”, sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva. Diferentemente do dado, a informação tem significado.

A. Serrano e C. Fialho (2003: 50), para que um conjunto de dados possa constituir informação é preciso que haja relações de compreensão entre dados ou entre os dados e outra informação. É o resultado de um tratamento, combinação ou organização de dados que nos permite concluir sobre determinado facto ou situação.

Por trás dos dados há um padrão consistente, compreendendo todo o tipo de relações, de forma a criar o seu próprio contexto. Esta compreensão das relações de padronização entre os dados e a informação e as suas implicações constitui o potencial para a constituição do conhecimento.

Bueno (2004: 71) informação como um conjunto de dados estruturados com significado para o sujeito do conhecimento e para um momento concreto, sempre que cumpra com os princípios de estar contextualizada, categorizada, calculada, corrigida e condensada.

Sveiby (1997: 37), define conhecimento como uma capacidade para agir.

Para Davenport e Prusak (1998: 6) o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A. Serrano e C. Fialho (2003: 51), o conhecimento é a informação que muda algo ou alguém, quer por transformar-se em base para a acção, quer por fazer um indivíduo ou uma organização ser capaz de acções diferentes e mais efectivas.

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se torne conhecimento, os seres humanos precisam

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

fazer virtualmente todo o trabalho. O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contactos pessoa a pessoa que vão desde conversas até às relações de aprendizagem. Uma das razões porque achamos o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que dados e informações – da acção.

T. Stewart (1998: 61) se o conhecimento é a maior fonte de riqueza, então as pessoas, as empresas e as nações deveriam investir nos bens que produzem e processam o conhecimento. Esses bens não são necessariamente aparelhos de elevada tecnologia e os investimentos não terão de ser necessariamente investimentos de elevada tecnologia.

Bueno (2004: 71) define conhecimento como um conjunto de experiências, saberes, valores, informação em contexto, percepções e ideias que criam determinada estrutura mental no sujeito para avaliar e incorporar novas ideias, saber e experiências. Conceito que se associa a saber.

Na tabela seguinte, descrevem-se e ilustram-se, algumas características que definem e diferenciam os dados, a informação e o conhecimento.

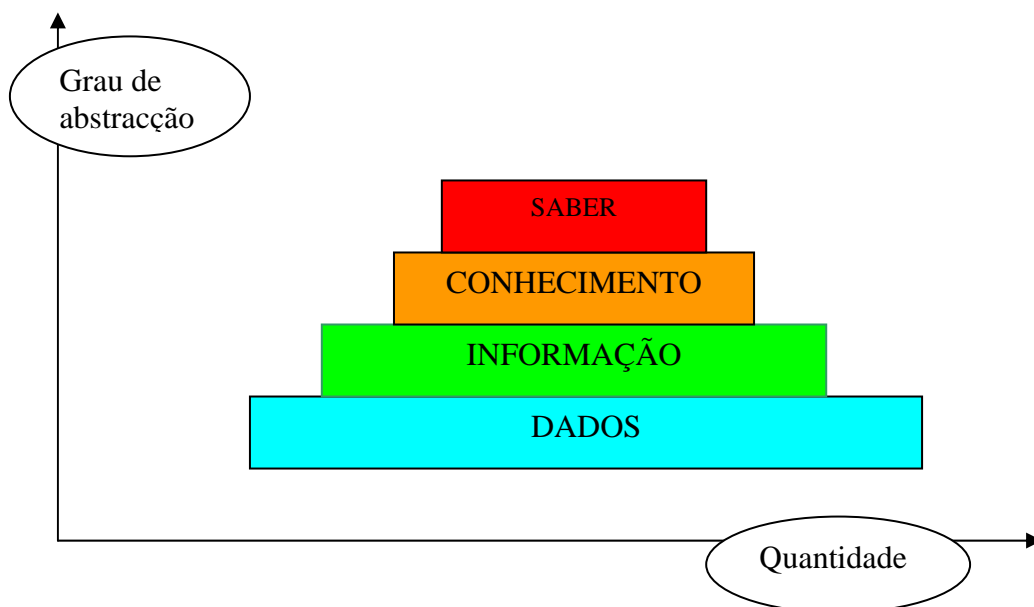
Quadro 2.3 Dados, Informação, Conhecimento

| DADOS | INFORMAÇÃO | CONHECIMENTO |
|--|---|--|
| Simple observações sobre o estado do mundo | Dados dotados de relevância e propósito | Interpretação, reflexão e síntese dos dados e da informação |
| . Facilmente estruturados . Facilmente obtidos por máquinas . Frequentemente quantificados Facilmente transferíveis | . Requer unidade de análise . Exige consenso em relação ao significado . Exige, necessariamente, a medição humana | . Difícil estruturação . Difícil captura em máquinas . Frequentemente tácito . Difícil transferência . Exige a acção e a criação das pessoas |

Fonte: A. Serrano e C. Fialho (2003:50)

Por conseguinte a sequência entre dados, informação, conhecimento e saber deve ser vista como representando um contínuo, isto é, apesar dos dados serem discretos, a progressão para a informação e para o conhecimento não são estádios isolados do conhecimento, ele existe dentro das pessoas, é gerado por elas, embora possa por exemplo ser arquivado em documentos ou através de práticas. Pela acção transformamos os dados em informação e esta em conhecimento.

Figura 2.2 Edifício do conhecimento



Fonte: A. Serrano e C Fialho (2003:51)

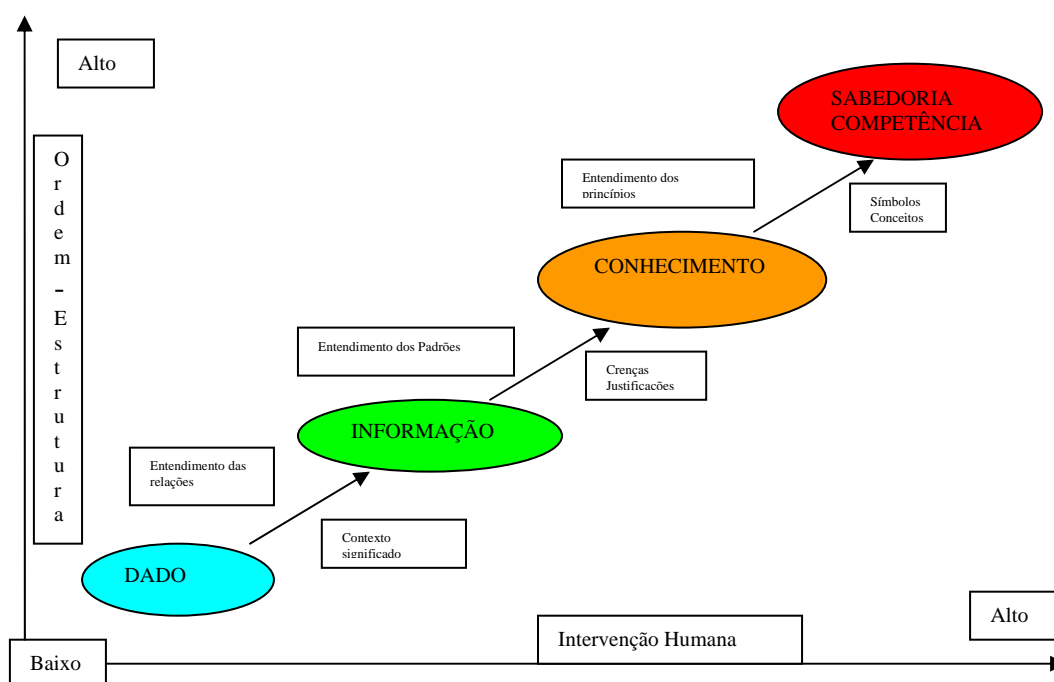
O saber existe dentro das pessoas, nos seus cérebros, é parte integrante, é parcela da complexidade e imprevisibilidade humana e, viaja através da rede humana. Envolve os nossos valores e propósitos.

Soto (2005:75) “Conhecimento prático é todo aquele que não pode ser representado de maneira formal, uma vez que o sujeito o adquire através da prática, ou seja da própria acção humana”.

Para simplificar a noção de conhecimento aplicado ao trabalho nas organizações Sveiby (1998:42) sugere o termo competência. A competência de um indivíduo como a melhor forma de descrever o conhecimento individual no contexto organizacional – conhecimento explícito, conhecimento tácito, experiência, julgamento de valor e rede social.

“Daí o termo competência – usado aqui como sinónimo tanto de saber quanto de conhecimento – ser uma noção muito mais abrangente do que a conotação padrão do português, que tende a se limitar à habilidade prática.” (1998:43).

Mas, para os teóricos das organizações a competência é uma característica organizacional, um elo entre conhecimento e estratégia, como a capacidade (o poder) que uma organização tem de agir em relação a outras organizações.

Figura 2.3 Dados e Informação vs conhecimento e competências

Fonte: A. Serrano e C. Fialho (2003:53)

“A Criação de conhecimento envolve tanto ideias quanto ideais. A conversão de conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a actividade central da empresa criadora de conhecimento. Essa transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização” (Harvard Business Review, I. Nonaka, 2004:32)

I. Nonaka, diz que, “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profundamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas actividades caracterizam a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio exclusivo é a inovação contínua.” (Harvard Business Review, I. Nonaka, 2004: 28).

Uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Uma competência essencial é também, provavelmente, um factor crítico de sucesso. O conceito de competência essencial também pode variar no tempo. O que é uma competência essencial hoje, pode não o ser mais amanhã.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

Bueno (2004:35) enuncia as diferenças principais entre informação, conhecimento e talento, no quadro seguinte.

Quadro 2.4 Informação, Conhecimento, Talento

| Informação | Conhecimento | Talento |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">. Proporciona novos pontos de vista ao sujeito.. Torna visível o significado das coisas.. É necessário para criar conhecimento.. É um fluxo de dados estruturados de mensagens com utilidade para o usuário o sujeito do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none">. Processo dinâmico que cria a verdade.. Processo dinâmico baseado na aprendizagem, para entender o ser e o estar do sujeito.. Cria-se a partir de um fluxo de informação.. Explica-se basicamente pela epistemologia da posse.. Relacionado com a acção humana (activo, às vezes objectivo e subjectivo).. Arraigado às crenças e compromissos do sujeito do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none">. Processo dinâmico para o êxito.. Processo dinâmico baseado na aprendizagem, para entender o saber fazer do sujeito.. Cria-se a partir de conhecimentos e competências emocionais.. Explica-se basicamente por a epistemologia da prática.. Fundamenta-se a partir e da prática da acção humana e o compromisso de êxito.. Arraigado ao sistema de valores, sobretudo, nas capacidades intelectuais do sujeito de conhecimento. |

Fonte: Bueno (2002b) – Doc. AECA. Organización y Sistemas n.16. (2004:35)

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A definição de gestão do conhecimento ainda gera controvérsias entre os autores. Os trabalhos desenvolvidos por Davenport e Prusak, (1998) e Nonaka e Takeuchi (1995), reconhecem o conhecimento como um activo de maior importância na organização, e a gestão do conhecimento como um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar disseminar conhecimento dentro da organização.

A gestão do conhecimento compreende, entre tantas variantes, a busca pela resposta de algumas questões, como por exemplo:

- .O que a empresa sabe?
- . Como achar um conhecimento na organização?
- . Como não “reinventar a roda”?
- . Quais conhecimentos são vantagens competitivas?
- . Qual conhecimento vale a pena ser gerido?
- . Como gerir os diversos tipos de conhecimento? Explícito (patentes) ou tácito (gestão de recursos humanos, manutenção de talentos)?
- . Como partilhar, transferir, disseminar?
- . O que precisamos saber?
- . Como aprender o que ainda não sabemos e precisamos?
- . Como aprender com os erros e não os repetir?

- . Como utilizar o que se sabe para ser mais competitivo?
- . Como agir rapidamente na solução de problemas?
- . Como disseminar as melhores praticas?

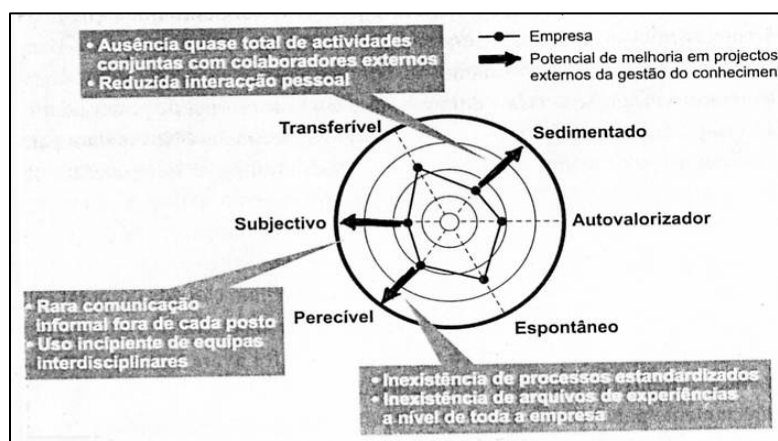
Estas perguntas relacionam-se com o entendimento das diversas fases ciclo do conhecimento e dos seus condicionantes: ferramentas de informática, aprendizagem e cultura organizacional.

Kluge, Stein e Licht (2002:172 - 173), num estudo da McKinsey & Campany, desenvolveram o “*scanner* de gestão do conhecimento” que permite apresentar visualmente, o desempenho em termos de gestão do conhecimento. Consideram seis características que permitem distinguir o conhecimento dos activos tradicionais – subjectividade, transferibilidade, sedimentação, autovalorização, percibibilidade, espontaneidade.

Cada um dos eixos representa uma das características do conhecimento; quanto mais uma empresa utilizar as boas práticas de gestão do conhecimento, tanto mais elevado será o seu nível de desempenho. A representação gráfica do desempenho é uma forma eficaz de comunicar o que se descobriu e de evidenciar a necessidade de agir da empresa.

O círculo exterior do Scanner representa 100% de correspondência das melhores praticas de Gestão do Conhecimento, enquanto que no centro não há correspondência com este padrão.

Figura 2.4 Scanner de Gestão do Conhecimento



Fonte: Kluge, Stein, Licht – Gestão do Conhecimento (2002:173)

O *scanner* de G.C. é uma ferramenta que pode ser utilizada para comunicar falhas, permite a identificação de áreas onde se pode progredir e, sugere onde devem ser concentrados os esforços.

Num projecto, segundo estes autores, o gestor, deve ter em conta as seis características do conhecimento por eles referidas. Por exemplo, a subjectividade, surge quando se consideram os factores que definem um automóvel desportivo (estilo, desempenho, etc.). A transferibilidade aplica-se a diversos contextos, como a moda, o design. Para que surja o conhecimento sedimentado, pode-se juntar pessoas experientes de dentro da empresa e de fora da empresa para debater ideias e discutir aspectos do projecto. Tirando partido da autovalorização, criando um pequeno grupo para partilhar com as pessoas de fora o conhecimento desenvolvido, aumentado o valor do conhecimento para a empresa pela sua partilha. A perecibilidade é inevitável, o gestor tem de estar preparado para reagir, porque o conhecimento utilizado na concepção dum automóvel pode perder valor rapidamente. Mas, pode ser difícil encaixar a espontaneidade na pressão exercida pelo tempo e custos, deve-se então dar oportunidades para se sair da pressão directa do projecto e, dar lugar à criatividade.

O gestor de projecto, ao descobrir que é fundamental compreender a gestão do conhecimento para o sucesso do projecto, transforma-se num gestor do conhecimento.

2.2.1 Mapeamento das competências e conhecimentos

Para Davenport e Prusak (1998: 88) um mapa de conhecimento – seja ele um mapa real, páginas amarelas do conhecimento ou um banco de dados sofisticado – indica o conhecimento, porém não o contém. Trata-se de um guia não de um repositório. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar em algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e banco de dados.

A principal finalidade e o benefício mais evidente de um mapa do conhecimento, é mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitam de conhecimento.

Identificar quais são os conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de cada colaborador. Mapear que pessoas na organização têm conhecimento sobre que assuntos, processos, produtos, concorrentes, clientes, etc. Esta base de dados pode ser utilizada para o planeamento e afectação de recursos em projectos, para substituição de

pessoal, para avaliação de desempenho de equipas, para o plano de treino. Como benefícios desta postura, a empresa reduz os custos de treino, recrutamento e selecção, passando a usar as pessoas certas nas posições adequadas.

O conhecimento existente para servir de base para a criação colectiva de conhecimento novo precisa de estar suficientemente estruturado e codificado – quando possível – ou, pelo menos, mapeado.

2.2.2 Disseminação do conhecimento e comunicação

Para Stewart (2001:199), trocar ideias, compartilhar experiências, pedir informações são atitudes naturais e bastante comuns no mundo actual. No trabalho, infelizmente, esta situação não se repete com frequência. Neste item vou apresentar a visão e as propostas de diversos autores para estimular a disseminação do conhecimento e a comunicação entre as pessoas.

Para Davenport e Prusak (1998:107) a forma mais eficaz de se transmitir o conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si.

Esta frase resume bem o tema. Grande parte das técnicas e estratégias apresentadas pelos autores para transferir conhecimento resume-se a maneiras eficazes de comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito que exige intenso contacto pessoal. Já o conhecimento explícito pode, mais facilmente, ser transferido através de métodos menos sociais. O que denota a necessidade de observar-se o tipo de conhecimento a ser transferido no momento da escolha da estratégia. Olhando para quem vai receber, qual o tipo de actividade que está envolvida e que tipo de conhecimento tem que ser transferido.

Segundo Nonaka (1997:30) “o conhecimento novo começa sempre no indivíduo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é actividade central da empresa criadora do conhecimento”.

Para Nonaka há duas dimensões da criação do conhecimento, a ontológica e a epistemológica. Quanto à dimensão ontológica em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos; a criação de conhecimento organizacional amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, através de um processo de interacção.

Relativamente à dimensão epistemológica, distingue-se, o conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado e, o

conhecimento explícito ou “codificado”, isto é, conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Quadro 2.5 Dois Tipos de Conhecimento

| Conhecimento Tácito (Subjectivo) | Conhecimento Explícito (Objectivo) |
|--|---|
| Conhecimento da experiência (corpo) Conhecimento simultâneo (aqui e agora) Conhecimento análogo (prática) | Conhecimento da racionalidade (mente) Conhecimento sequencial (lá e então) Conhecimento digital (teoria) |

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997:67)

Enquanto os ocidentais enfatizam o conhecimento explícito, os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito. Estas duas entidades não são totalmente separadas, mas mutuamente complementares, segundo Nonaka (1997:67).

Ele vê o conteúdo do conhecimento criado por quatro modos (conversão do conhecimento) conforme o descrito na figura 2.4.

Figura 2.5 Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

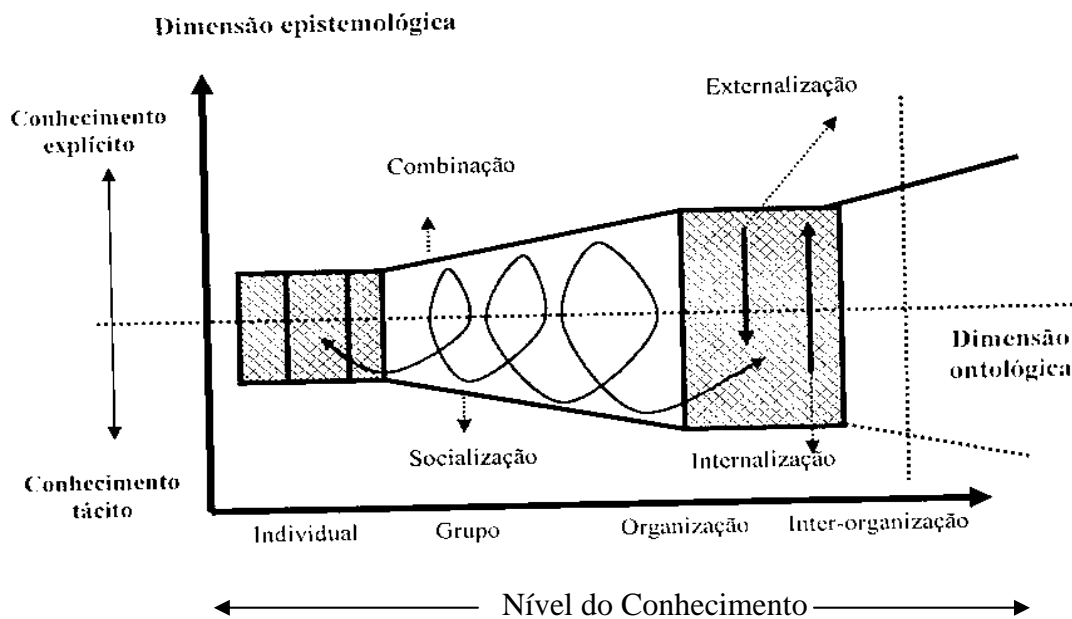
| | | | |
|---------------------------|--|----|---|
| Conhecimento tácito | | em | Conhecimento explícito |
| Conhecimento Tácito do | (Socialização) Conhecimento Compartilhado | | (externalização) Conhecimento Conceptual |
| | (Internalização) Conhecimento Operacional | | (Combinação) Conhecimento Sistemico |

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997:81)

Estes conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação de conhecimento, a organização não pode criar conhecimento sozinho. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional, é mobilizado, ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento.

Sendo a criação do conhecimento organizacional um processo em espiral, inicia-se a nível individual, interagindo, cruza secções, departamentos, divisões e organizações.

Figura 2.6 Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997:82)

Para Sveiby (1997:87) existem três estruturas não computorizáveis para transmitir conhecimento tácito:

- . Socialização através de escritórios com ambientes abertos;
- . Socialização através do acompanhamento dos iniciados pelos mais experientes ou por equipas, e;
- . Internalização via simulação ou jogos.

Sveiby (1997:43), o conhecimento pode ser compartilhado de duas formas:

- . Informação transfere o conhecimento indirectamente através dos média, como leitura e apresentação de audiovisuais.
- . Tradição transfere o conhecimento directamente, de pessoa para pessoa, através do aprender fazendo. Neste caso o receptor participa activamente do processo de transferência.

Davenport e Prusak (1998:107) apontam as seguintes estratégias de transferência de conhecimento:

- . Conversas em bebedouros ou máquinas de café. Alguns ainda consideram perda de tempo, mas nelas as pessoas perguntam-se sobre projectos em curso, trocam

ideias e pedem conselho sobre como resolver problemas. Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar.

. Feiras e fóruns do conhecimento. São outra forma de criar locais e ocasiões para funcionários interagirem informalmente. Incentivam a troca de conhecimento com espontaneidade. Normalmente funcionam por serem não-estruturados.

Além do tipo do conhecimento, deve-se levar em consideração a cultura empresarial na definição da estratégia. Algumas organizações ou povos não se sentem à vontade para explicitar os seus conhecimentos, preferindo compartilhá-los face-a-face.

Na transferência do conhecimento, assim como na comunicação, é primordial que os interlocutores compartilhem a mesma linguagem.

Segundo Krog e outros (2001:50), para que se desenvolva a comunicação aberta e construtiva, todos os símbolos de status e de classe social devem ser eliminados. Os autores seguem afirmando que (2001:61) para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas ideias. A maneira como as pessoas interagem afecta com intensidade a distribuição do conhecimento tácito. O pré-requisito da convivência é a alta solicitude nos relacionamentos organizacionais (2001:76).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Davenport e Prusak (1998:121) afirmam ser o contacto directo essencial para estabelecer convívio e eliminar um dos atritos básicos que impedem a efectiva transferência de conhecimento: a confiança mútua.

O processo de transferência do conhecimento nada mais é, do ponto de vista de quem está a receber a transferência, do que uma aprendizagem. O processo de criação e disseminação do conhecimento requer, essencialmente, colaboração.

Trabalhar com colaboração, por sua vez, requer reconhecimento de que o trabalho de todos juntos e o compartilhar de informação e conhecimento poderão resultar num nível de produtividade e inovação muito maior do que poderia ser alcançado por cada indivíduo separadamente.

Se a geração e a disseminação de conhecimento são fenómenos predominantemente horizontais, ao invés das estruturas hierárquicas tradicionais, é preciso ter formas conjuntas de processos que estimulam o fluxo e a transferência de conhecimento. O objectivo dos gestores passa a ser, então, o desenvolvimento de uma infra-estrutura em que o conhecimento possa ser gerado e comunicado.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

Para Stewart (1998:109) o trabalho do conhecimento raramente se movimenta para a frente com uniformidade. É uma série aberta de colaborações e compromissos que vão e voltam. Neste contexto, o capital intelectual estruturado pode facilitar o fluxo do conhecimento.

A administração tem que reflectir criticamente sobre o que é conhecimento e qual é o contexto compartilhado, além de permitir a discussão e o debate entre as pessoas, ajudar as pessoas a descobrir papéis (actual e pretendido) do conhecimento e perguntar às pessoas sobre as implicações que o conhecimento tem sobre comportamentos e processos. Um outro problema complicado é corrigir erros no stock de conhecimento e, dessa maneira, tem que se expor o conteúdo continuamente ao escrutínio de todas as formas possíveis. Tudo tem de ser gerido para que as pessoas sintam que o compartilhar conhecimento é uma acção valorizada pela organização.

A capacidade de uma organização difundir práticas inovadoras depende de (Senge e outros, 1999:40):

- . Capacidade de orientação. A capacidade de orientação da organização reflecte o número de pessoas bem informadas disponíveis para orientação, tutoria e ajuda;
- . Permeabilidade das fronteiras organizacionais;
- . Infra-estrutura de informações. As pessoas na organização precisam saber quem procurar e o que perguntar antes que possam começar a aprender com as experiências dos outros. Elas precisam de canais de comunicação para tornar a indagação mais fácil;
- . Cultura e aprendizagem. Uma cultura organizacional que encoraje reciprocidade, curiosidade e reflexão além das fronteiras internas e externas, bem como uma infra-estrutura eficaz de aprendizagem.

Outra possibilidade para compartilhar e disseminar mais ampla e profunda é a rotação de pessoal.

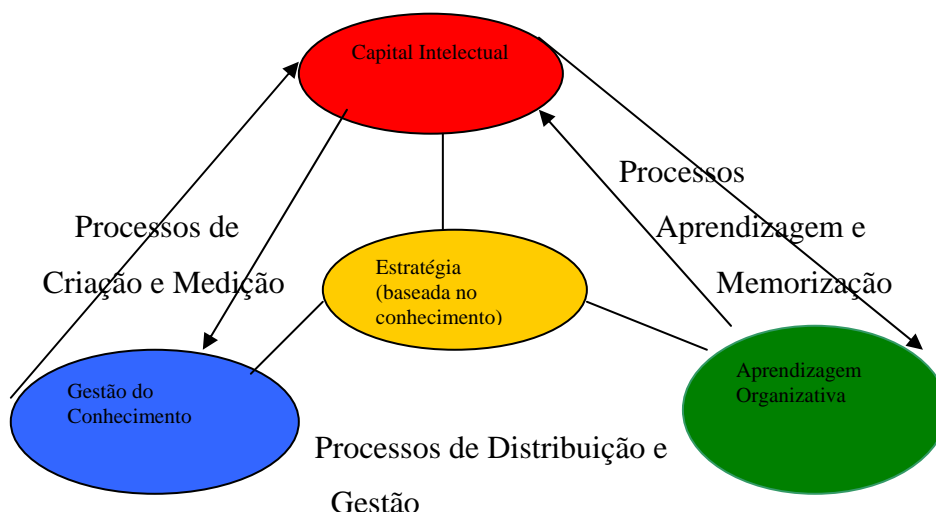
Krog e outros (2001:243) afirmam que o compartilhar de conhecimento também é facilitado por meio da rotação de pessoal entre unidades independentes.

Segundo Stewart (2001:202) a rotação de pessoal significa um baixo custo de recrutamento e treino mais rápido e barato que qualquer outro método. Cita o exemplo da HP, onde cerca de 10% dos colaboradores movem-se para um novo emprego dentro da empresa a cada ano.

Alvin e Heidi Toffler (2006:7) dizem-nos que “Fritz Machlup, economista de Princeton, demonstrou em 1962 que na década de 50 a produção de conhecimento nos EUA já estava a crescer mais rapidamente que o Produto Interno Bruto”.

Bueno (2004:42) desenha a tríade conceptual para observar como se misturam conceitos neste processo de criação e de desenvolvimento do conhecimento e dos intangíveis configuradores do valor da riqueza organizativa que os mercados estão reconhecendo e apreciando.

Figura 2.7 Tríade Conceptual.



Fonte: Bueno (2001b) – Doc. AECA. Organización Y Sistemas, n.16 (2004:42)

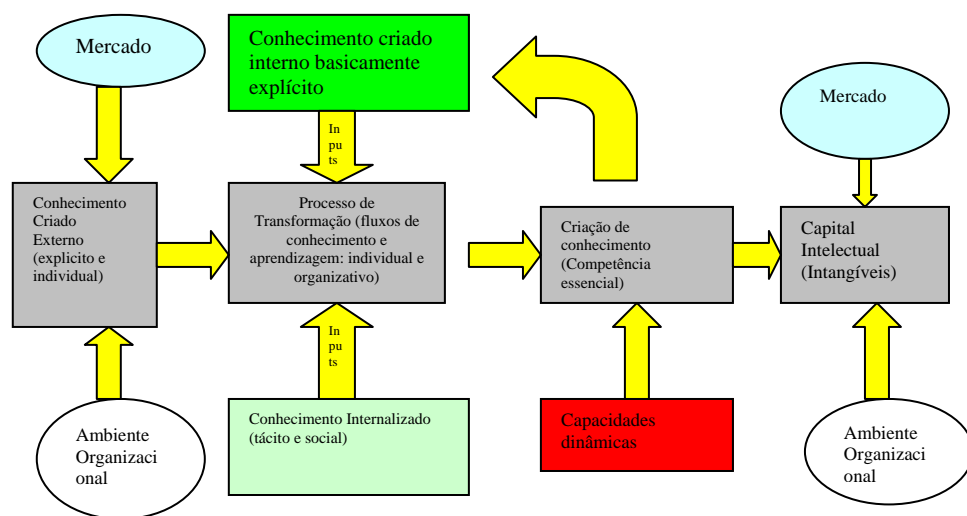
O Capital Intelectual representa a perspectiva estática e política da “conta de razão” dos intangíveis da organização possuídos por ela ou existentes nela mesma esta perspectiva é necessária para compreender como criar e medir o conhecimento, ou melhor, os intangíveis em que este se concretiza.

A gestão do conhecimento reflecte a dimensão dinâmica e estratégica da forma de criar, difundir e gerir o conhecimento, e previamente a informação necessária disponível entre os membros da organização, assim como, junto de outros agentes sociais relacionados com a mesma, questão característica da sociedade do conhecimento ou da “sociedade da informação”.

A aprendizagem organizativa é o enfoque subjacente que dá sentido e continuidade ao processo de criação de valor, o de geração de intangíveis na organização, baseada no “processo de conhecimento”. A aprendizagem, em suma, é a chave para as pessoas, e a organização, poderem ser mais inteligentes, graças à “memorização” ou incorporação de saberes, convertidos em rotinas organizativas ou em protocolos e modelos de acção.

A nova criação de valor segundo Bueno (2004:49) nos momentos actuais é diferente como se percebia anteriormente com o capital tangível. Antes na era industrial, combinavam-se matérias, produtos, tecnologias, dinheiro e conseguia-se criar valor, concretizado num produto ou serviço, normalmente tangível e industrial. Hoje aceita-se que é o capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, e capital relacional, ou melhor dizendo, o Capital Intelectual, juntando aqueles factores tangíveis, os recursos novos baseados no conhecimento com que se está a criar um novo valor no actual processo produtivo. Os bens e serviços da nova economia estão baseados em “conhecimento em acção” que incorporam, portanto, activos intangíveis que são às vezes difíceis de medir e identificar, mas são críticos para a citada criação de riqueza. Bueno reconhece este sistema de criação de valor na organização. Através de entradas de conhecimento que se podem captar no mercado, no exterior da organização, ou sobretudo, que estão contidas na própria organização. Para Bueno, é importante identificar as fontes de conhecimento, pelo que desenvolveu um sistema de criação de conhecimento na organização (figura 2.5) que se apresenta a seguir:

Figura 2.8 SISTEMA DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Bueno (2002c) – AECA. Organización y Sistemas (2004:50)

Este sistema descrito de forma metafórica, representa uma “fábrica do conhecimento”. Por um lado pode-se ver que se contratam uns inputs no exterior que se introduzem na fábrica, e que se vão concretizando em fluxos de conhecimento, que servem para desenvolver processos de aprendizagem e de transformação cognitiva entre indivíduos e grupos dentro da organização, para finalmente obter uns resultados ou outputs (produtos do conhecimento), competências essenciais que se incorporam nos

bens e serviços elaborados pelos processos de negócios da organização. Durante este processo está-se a aprender socialmente e a incorporar individual e subjectivamente, o conhecimento tácito. O novo conhecimento que se criou tem valor, possivelmente poderá ser introduzido na organização como um recurso, como um novo factor crítico dentro do processo, o novo input na “fábrica cognitiva”, já que neste caso não é tão necessário recorrer ao mercado, o que se necessita pode já se ter dentro da organização, dado que se está a criar um conhecimento interno, que pode ser tanto explícito como tácito. Mas, logicamente, o objectivo é utilizar saídas do “processo fabril do conhecimento” para conseguir resultados no mercado para que este reconheça a existência de um capital intangível na organização, o conjunto de activos de conhecimento que expressam como a empresa tem um valor de mercado, superior ao seu capital físico; valor que se explica pela existência de capacidades dinâmicas ou de umas actividades importantes baseadas no conhecimento e talento. O dito valor dos activos intangíveis ou de base intelectual criados e desenvolvidos na organização como foi definido é o que vem sendo conhecido como Capital Intelectual.

2.2.3 Comunidades de Práticas

Adicionalmente pode-se citar as comunidades de práticas como uma técnica de geração de novos conhecimentos, bem como de transferência, principalmente, de conhecimento tácito. As comunidades de práticas podem ser de assuntos ligados ao negócio ou não, podem ainda ser informais.

Stewart (1998:86) considera as comunidades de prática, grupos que aprendem. Surgem por consenso próprio, pessoas atraídas umas às outras por uma força que é tanto social como profissional; elas cooperam de forma directa, sondam-se mutuamente, ensinam umas às outras, exploram juntas um novo assunto. É voluntária, tem vida longa e não tem que gerar um produto específico, como um relatório ou um novo produto. Elas realizam dois trabalhos principais na formação do capital humano: transferência de conhecimento e inovação.

Davenport e Prusak (1998: 45), vê as comunidades de praticas como “grupos auto-organizados que costumam ser iniciados por funcionários, que comunicam entre si porque compartilham as mesmas práticas, interesse ou objectivos de trabalho. Se sua comunicação revelar-se útil ao longo do tempo, eles podem formalizar o arranjo, atribuindo a si um nome de grupo e estabelecendo um sistema regular de intercâmbio.”

Peter Drucker (1999: 147), enfatiza no seu livro “Desafios da Gestão para o Século XXI”, não só os trabalhadores do conhecimento, mas também a sua produtividade e feitos na economia, dizendo que “Daqui a cinquenta anos – se não acontecer muito antes – a liderança da economia mundial terá passado para os países e para as indústrias que conseguirem aumentar a produtividade do trabalhador do conhecimento de uma forma mais sistemática e bem sucedida”.

As comunidades virtuais de prática na net são também um desafio novo para os gestores e, certamente não haverá uma fórmula exacta, ou metodologia bem definida para fomentá-la. Mas, sabemos que é importante para desenvolvê-la estabelecer um grupo inicial que se conheça e respeite profissionalmente, que tenha bons relacionamentos. No caso de uma empresa ou grupo de trabalho, deve-se estabelecer um objectivo que possa unir o grupo e que tenha o potencial de fazê-los realizar tarefas conjuntas. O grupo deve criar as suas próprias regras de convivência e de valores, como criar um código de ética e, fazer dos problemas oportunidades para discussão, cultivando a confiança entre os membros a cada dia, com acções de esclarecimento e programas de intercâmbio. Aprender deve ser o significado maior a motivar todos os envolvidos num empreendimento como este. Estas comunidades de práticas podem ser um dos intangíveis a serem considerados quando se avaliar uma organização no futuro. A formação de redes de pessoas será fundamental para suportar o negócio e a melhoria de operações das empresas. Este é na realidade, um novo desafio para as organizações.

É preciso inovar, e as comunidades de práticas podem também dar o seu contributo, textos recentes da OCDE e da UE chamam a atenção para a importância da inovação nos serviços e não apenas na indústria transformadora ou nas telecomunicações. Também se confunde por vezes Inovação, Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, o que leva a alguns quererem reduzir a inovação, à inovação tecnológica, o que é errado.

Como diz Luís Mira Amaral em 2005.10.25 no jornal Diário Económico “Em termos muito simples, poder-se-á dizer que na investigação se gasta dinheiro (investe-se) para criar conhecimento, ao passo que na inovação se utiliza o conhecimento adquirido para, através de ideias novas e originais, ganhar dinheiro, preocupação não despendida na economia de mercado para a competitividade das empresas.”

“Daqui se infere que não chega fazer investigação para tornar competitiva uma estrutura empresarial, se à investigação não se seguir um processo de inovação empresarial, gastou-se dinheiro mas não se promoveu a competitividade das empresas”.

Deve-se ver a inovação como o processo mais avançado de concorrência, dado ser a concorrência constante por novos produtos e novos processos. O ambiente concorrencial estimula fortemente a inovação, para as empresas ou organizações que querem estar na vanguarda.

Verificamos que actualmente, as actividades intensivas em conhecimento estão cada vez mais concentradas à escala internacional nos países mais industrializados. O conhecimento aparece como um bem económico particular. Em primeiro, porque é dificilmente apropriável, isto é, pode ser utilizado por mais agentes do que aqueles que asseguraram a sua produção, sem que estes últimos sejam compensados por isso. Em segundo lugar, o conhecimento é um “bem não rival”, ou seja ele não é eliminado quando é utilizado. O que implica que o preço do conhecimento não possa ser definido como o preço da maioria dos bens. Finalmente, o conhecimento é cumulativo, isto é, a produção de novos conhecimentos assenta em conhecimentos já existentes, que será tanto mais rápida quanto maior for a sua difusão. Estas três propriedades fazem com que a informação e o conhecimento sejam considerados “bens públicos globais”.

Como refere Murteira (2004:120) há que ter em atenção que o “acesso às TIC é também o acesso a uma rede interactiva de informação que, dadas condições ambientais favoráveis, pode ser geradora de conhecimento e inovação”, sendo importante notar que isto só por si, não reduz desigualdades entre níveis de vida ou economias no mercado global. Países como a “China, o Brasil e a Índia têm tido taxas de crescimento em TIC das maiores do mundo” (Murteira, 2004:120).

Mas, também como diz Shapiro (1999:14), é preciso ter em consideração que “a tecnologia muda. As leis da economia não”. A TI apenas fornece os meios para alcançar um fim, é uma infra-estrutura e não passa disso. Mas, a tecnologia de informação abre inúmeras oportunidades para a criação de riqueza.

CAPÍTULO 3

MODELOS DE AVALIAÇÃO
DO
CAPITAL INTELECTUAL

CAPÍTULO 3 – MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

3. Introdução

O problema da valorização dos intangíveis é já bem conhecido, a contabilidade tradicional não tem meios suficientes para dar resposta satisfatória a este problema.

Mas, sabemos que os intangíveis constituem hoje a maior riqueza das organizações em particular e das economias em geral, daí a sua importância também para a contabilidade.

Plihon, D.(2004:25), “O stock de capital intangível (educação, formação, investigação e desenvolvimento, saúde) é doravante mais importante do que o stock de equipamento material”

Também, a proporção de trabalhadores ligados a sectores e actividades de capital intangível é cada vez mais relevante nas economias dos países mais desenvolvidos, referindo que “ As actividades intensivas de conhecimento – os serviços informáticos, a investigação e desenvolvimento, o ensino e a formação – representam 40% da criação líquida de empregos nos EUA, embora não representem mais de 28% do emprego total” (2004:25).

Para este autor, investimentos nestas áreas traduzem evolução das economias, para modelos de economia baseados na economia do conhecimento. No final dos anos noventa a expressão “nova economia” tornou-se muito popular. Foi empregue para designar fundamentalmente as transformações económicas recentes, associadas quer às novas tecnologias informação e comunicação (NTIC), quer às novas formas da finança. A sua contribuição para o crescimento da produção quer na UE quer nos EU, é evidente no quadro abaixo do BCE, sobre produtividade total dos factores.

Quadro 3.1 Contribuição para o Crescimento das NTIC e da PTF

| País | Período | Contribuição para O crescimento da Produção | |
|----------------|-------------|--|--|
| | | Investimento em NTIC (Novas Tecnologias Informação Comunicação) | Crescimento da PTF (produtividade total factores - PTF) |
| Estados Unidos | 1991 – 1995 | 0,57 | 0,92 |
| | 1996 - 1999 | 1,10 | 1,47 |
| Zona Euro | 1991 – 1995 | 0,38 | 1,25 |
| | 1996 - 1999 | 0,73 | 0,40 |

Fonte: O Novo Capitalismo Plihon, D. (2004:58) – Banco Central Europeu (Boletim Mensal, Agosto 2002)

Tendo concluído Plihon (2004:58) que “ A produtividade do capital cresce uma vez que o capital informático permite produzir mais a custos cada vez mais baixos. A produtividade do trabalho aumenta igualmente porque cada trabalhador, tendo ao seu dispor máquinas cada vez melhores consegue produzir mais”.

Também Mário Murteira (2004:42), diz que a constante melhoria da produtividade resulta da maior “intensidade de conhecimento” incorporada na produção. Isto por sua vez deriva, do incessante progresso científico e tecnológico “incorporado” na produção de bens e serviços.

A contabilidade deparou-se com o problema da avaliação dos intangíveis, e foram surgindo diversos métodos ao longo dos tempos.

Os métodos existentes de avaliação dos activos intangíveis são criticados por serem limitados pelo princípio da incerteza: todos dependem do observador. Frente a uma real impossibilidade de se elaborar um modelo de avaliação de activos intangíveis verdadeiramente universal, que abarque todas as organizações, as metodologias propostas neste capítulo apenas podem servir como um referencial a partir do qual se possa trabalhar para elaborar um formato que convenha a cada entidade.

A valorização das marcas por exemplo até agora era feita fundamentalmente pelos especialistas de marketing. Todos nós já vimos alguns rankings de marcas mais valiosas realizadas por grupos empresariais dedicados à criação de marcas. Para as marcas adquiridas a sua valorização contabilística torna-se simples, mas para criadas pelas próprias empresas a sua valorização é que é um problema.

No artigo “ los intangibles demandan nuevos sistemas contables” ao XIII congresso AECA, realizado em Setembro de 2005, Andrián Cordero, Director del Instituto de *Análisis de Intangibles*, publicado na Revista AECA n.º 72, de Setembro 2005, diz que “ Necesitamos de contar com um consenso no uso de métodos que cumpram com as regras definidas pelo normativo contabilístico, e sobretudo que cumpram com os requisitos das normas internacionais de valorização. E que cumpra com a normativa sobre preços de transferência da OCDE, em relação a activos intangíveis.”

Não há dúvida que estamos perante um desafio muito importante, que é chegar a um consenso sobre métodos que nos permitam estimar o valor razoável das marcas e de outros intangíveis.

Neste capítulo vou abordar diversos modelos de avaliação do capital intelectual (básicos e relacionais), modelos de valor de mercado, de performance e gestão do

conhecimento, de estratégia, de capital de cliente, de capital estrutural e de capital humano, assim como as características dominantes de cada um destes modelos.

3. 1 Principais Modelos de Avaliação e Indicadores de Capital Intelectual

As limitações decorrentes da utilização de modelos contabilísticos marcadamente financeiros têm sido notórias desde a década de oitenta. Tornou-se evidente que para além dos elementos tangíveis, outros elementos, os intangíveis, contribuem significativamente para a criação e incremento de valor nas organizações. A medição e modelização do Capital Intelectual assume uma importância crítica, Leif Edvinsson, Director de Capital Intelectual na empresa do sector segurador Skandia, com sede na Suécia, liderou uma equipa dedicada ao estudo do Capital intelectual, tendo como primeira missão:

“Identificar e melhorar a visibilidade e mensurabilidade dos activos intangíveis;
Capturar e apoiar a definição e acessibilidade do conhecimento através de tecnologia facilitadora da partilha;

Cultivar e canalizar o capital intelectual através de desenvolvimento profissional, treino e interligação por tecnologias de informação;

Capitalizar e alavancar por adição de valor através da rapidez de reciclagem de conhecimento e aumento da transferência de competências comercializáveis e de experiência aplicada” (Edvinsson 1997).

A mensuração do Capital Intelectual pode efectuar-se com recurso a dois tipos de instrumentos: os modelos genéricos ⁴ (*Balanced Scorecard* ou o prisma de performance) e os modelos específicos de determinadas organizações (*Skandia Navigator*, *Ericsson Cockpit* ou modelo Holístico da Ramboll).

Podemos também distinguir entre modelos básicos e relacionados de C.I. conforme o quadro 3.2. Assim, para (Rodriguez,2003:217) “os modelos básicos destinam-se, essencialmente, a medir os activos intangíveis de uma organização, tendo como objectivo a elaboração do respectivo diagnóstico ao nível do Capital Intelectual e o apoio à tomada de decisões de gestão organizacional. Pelo contrário, os modelos relacionados não são modelos de medição e gestão do Capital Intelectual, mas antes instrumentos de gestão estratégica da organização que contemplam, em certa medida, a dimensão intangível das organizações”.

⁴ OS modelos genéricos são de aplicação geral a qualquer tipo de organização e, contrapõem-se ao modelo específico que se aplica a determinada organização, como é o caso do *Skandia Navigator* que foi criado e aplicado neste grupo de seguros Sueco.

Quadro3.2 Os principais Modelos de Capital Intelectual e Respectivos Indicadores

| Data | Modelos Básicos | Indicadores |
|-------------|---|--|
| 1992 - 1997 | Skandia Navigator (Edvinsson) | Indicadores de medida absoluta do CI Índices de eficiência do CI |
| 1996 | Technology Broker (Brooking) | Indicadores não quantitativos Auditoria do CI |
| 1996 | University of Western Ontário (Bontis) | Indicadores de resultados organizacionais |
| 1996 | Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge) | Indicadores de aprendizagem |
| 1997 | Monitor de activos intangíveis (Sveiby) | Indicadores de crescimento e renovação Indicadores de eficiência Indicadores de estabilidade |
| 2000 | Modelo Nova (Camisón, Palácios e Devece) | Indicadores de processos dinâmicos |
| 1997 - 1998 | Modelo Intellect (Instituto Universitário Euroforum) | Indicadores de presente e de futuro |

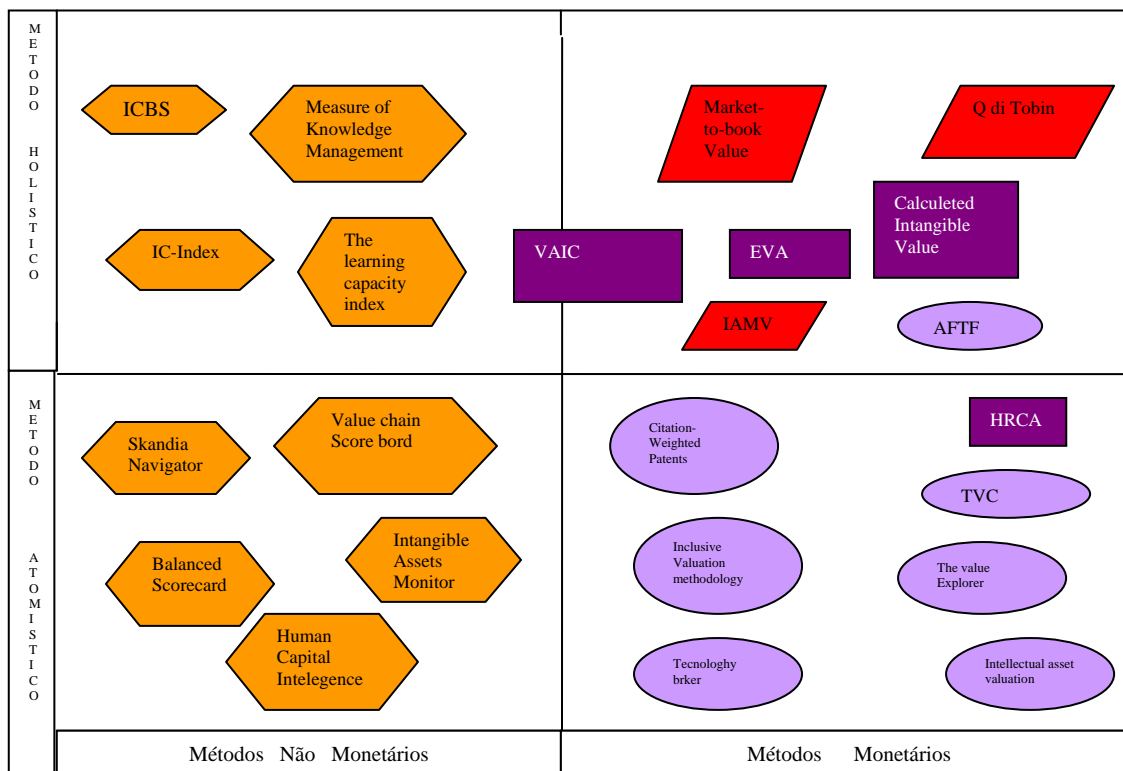
| Data | Modelos Relacionados | Indicadores |
|-------------|---|--|
| 1992 - 1996 | Balanced Scorecard (Norton e Kaplan) | Indicadores de intangíveis Indicadores financeiros |
| 1993 | Modelo da Dow Chemical | Indicadores de intangíveis com impacto nos resultados organizacionais |
| 1996 | Modelo de aprendizagem organizacional (KPMG) | Factores de aprendizagem Factores que condicionam os resultados da aprendizagem |
| 1997 | Modelo de Roos (Roos, Edvinsson Dragonetti) | Índices de CI que integram os diferentes indicadores numa única medida |
| 1997 | Modelo de Stewart (T: Stewart) | Indicadores internos Indicadores de clientes |
| 1998 - 2002 | Projecto Meritum | Indicadores de intangíveis críticos |
| 1998 | Modelo de gestão estratégica de competências (Bueno) | Indicadores de competências básicas diferenciadoras |
| 1998 | Teoria dos Agentes interessados (Atkinson, Waterhouse e Wells) | Indicadores de rendimento dos agentes |
| 1999 | Modelo de gestão do conhecimento (Artur Andersen) | Fluxo de informação de valor |
| 2001 | Modelo de criação, medição e gestão de intangíveis: o diamante do conhecimento (Bueno) | Indicadores de informação, aprendizagem, inovação e competências básicas |
| 2001 | ICBS (Viedma) | Indicadores de competências nucleares de benchmarking |

Fonte: Rodriguez (2003:18)

Temos aqui um leque muito alargado dos modelos mais representativos, cujo objectivo, directo ou indirecto é a avaliação e mensuração do Capital Intelectual.

Na figura seguinte identifica-se e distingue-se os diversos modelos de avaliação do Capital Intelectual segundo os respectivos métodos subjacentes: holísticos ou atomísticos, monetários ou não monetários.

Figura 3.1 Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis



- Market Capitalisation Method (MCM)*
- Método Return On Assets (ROA)*
- Método Direct Intellectual Capital (DIC)*
- Método Score Card (SC)*

Fonte: Zambom (2003:158)

Seguidamente apresentam-se as características essenciais dos modelos mais significativos.

3.2 Skandia Navigator

É um dos modelos mais importantes de avaliação do Capital Intelectual, deve o seu nome ao grupo segurador sueco *Skandia*. As preocupações de Leif Edvinsson, com a orientação das decisões de gestão para o futuro levaram-no a propor um sistema com cinco áreas de focagem. O objectivo do *Skandia Navigator* consiste, por um lado, na medição do Capital Intelectual, e por outro, a navegação pelos respectivos componentes. Este modelo foi reformulado por Edvinsson e Malone em 1997. O modelo não representa os vários componentes do Capital Intelectual, mas as cinco áreas fundamentais de uma organização, definindo como focos: financeiro, clientes, recursos humanos, processos e inovação e, desenvolvimentos.

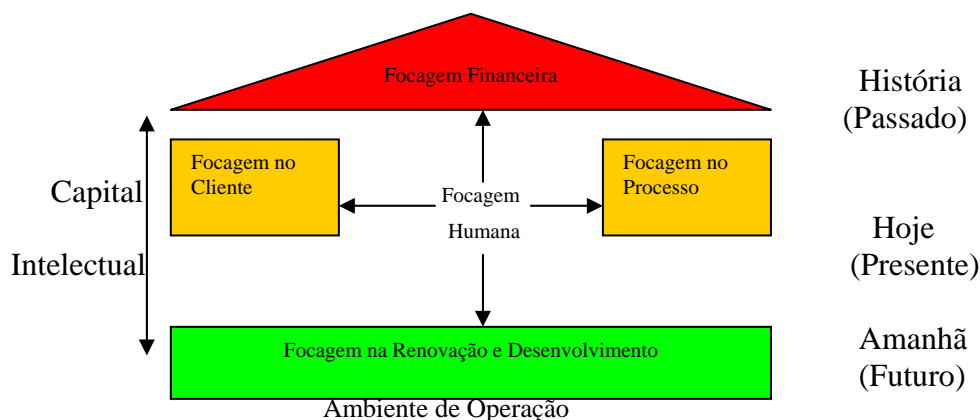
Os objectivos deste *Navigator* incluem um conjunto de três tarefas essenciais:

“ Olhar para dentro das medidas – Deve actuar como um guia e deve ligar as medidas num conjunto coerente organizado por categoria, com as categorias ligadas entre si num todo coerente. Deve mostrar a posição, a direcção e a velocidade da organização;

Olhar para cima em busca de medidas de valor mais abrangentes – Deve permitir processar o conjunto de dados de forma a obter uma perspectiva mais alta em abstracção; deve alinhar todos os dados e categorias de modo a oferecer meta-índices que permitam avaliar a empresa e comparar com outras;

Olhar para fora em direcção ao utilizador – Deve estar orientado às necessidades dos utilizadores. Mesmo os sistemas contabilísticos modernos são irremediavelmente obscuros para algumas pessoas, pouco intuitivos e precisos” (Leif Edvinsson 1997).

Figura 3.2 Skandia Navigator



Fonte: Leif Edvinsson, (2003:90)

Alguns termos usados na *Skandia* são de difícil adaptação para outras empresas de sectores diferentes. Por isso L. Edvinsson criou um conjunto de indicadores standard para o Capital Intelectual com base nos indicadores ajustados à actividade da *Skandia*. Mas, não basta criar indicadores de Capital Intelectual é preciso, é fundamental criar condições para comparar os resultados entre empresas e entre sectores. Diz também que através de um conjunto de indicadores principais podemos criar uma equação que permita uma comparação universal. A equação deverá ser a seguinte:

Capital Intelectual Organizacional = $i \cdot C$

C é o valor do capital intelectual em unidades monetárias

i é o coeficiente de eficiência na utilização deste capital

**Quadro 3.3 Indicadores a considerar no cálculo do valor
absoluto do Capital Intelectual**

| Clusters | Medidas |
|--|--|
| Desenvolvimento de novos negócios | Receitas resultantes de novas operações de negócio (programas e serviços) Investimento em desenvolvimento de novos mercados Investimento no desenvolvimento da indústria Investimento em desenvolvimento de novos canais |
| Investimento em tecnologias Informação | Investimento em TI para vendas, serviço e apoio Investimento em TI para a gestão Alterações ao inventário das TI |
| Desenvolvimento de clientes | Investimento em apoio ao cliente Investimento em serviço ao cliente Investimento em treino dos clientes Gastos com clientes em despesas não relacionadas com produtos |
| Desenvolvimento de empregados | Investimentos em desenvolvimento das competências dos empregados Investimento em apoio a novos produtos e em treino dos empregados Educação só para empregados não exclusivos da empresa Investimento em treino, comunicação e apoio exclusivamente para empregados permanentes em full-time Investimento em treino, comunicação e apoio exclusivamente para empregados temporários em part-time |
| Parcerias | Investimento em desenvolvimento de parcerias e joint ventures Upgrades para EDI ou sistemas electrónicos de rede |
| Marca e propriedade Intelectual | Investimentos (logo/nome) de identificação de marca Investimento em novas patentes e copyright |

Fonte: adaptado de Edvinsson (2003:219)

Seguidamente teremos de determinar o valor de i (coeficiente de eficiência), como vemos no quadro que segue.

Quadro 3.4 Coeficientes de eficiência para o cálculo de I

| Medidas |
|--|
| E1. Quota de mercado (%) |
| E2. Índice de satisfação dos clientes (%) |
| E3. Índice de liderança (%) |
| E4. Índice de motivação (%) |
| E5. Índice de recursos R&D / recursos totais (%) |
| E6. Índice de horas de treino (%) |
| E7. Performance / objectivos de qualidade (%) |
| E8. Retenção de empregados (%) |
| E9. Eficiência administrativa / receitas (recíproco de erros administrativos / receitas) (%) |

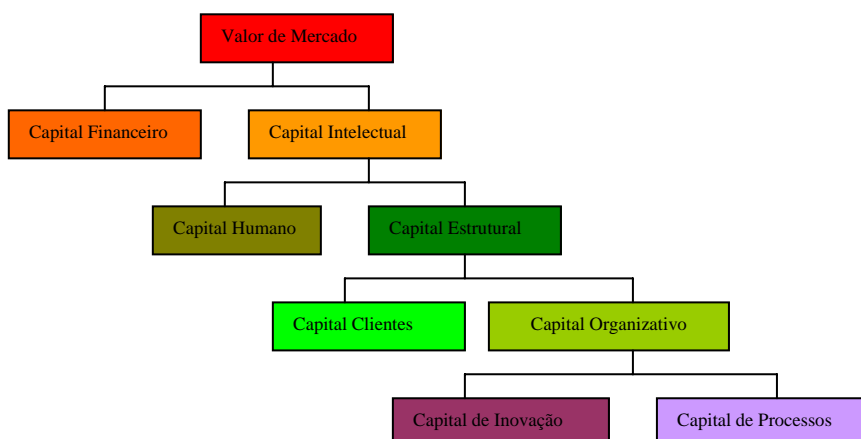
Fonte: adaptado de Edvinsson (2003:221-222)

Temos assim a equação completa, se por exemplo $i = 0,87$ e $C = 300$ milhões

$$iC = 0,87 \times 300 \text{ milhões} = 261 \text{ milhões}$$

Através desta equação podemos comparar empresas do mesmo sector, mas já não se pode fazer o mesmo para empresas de sectores diferentes.

Figura 3.3 Componentes do capital Intelectual de Edvinsson



Fonte: Edvinsson e Malone (1997:52)

CAPÍTULO 3 – MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Neste modelo o Capital Intelectual é composto pela soma do Capital Humano e o Capital Estrutural:

.Capital Humano: formado pelos conhecimentos, as destrezas e a experiência dos empregados e gestores, assim como de todas as capacidades individuais.

.Capital Estrutural: composto por tudo aquilo que permanece na organização quando os empregados vão para casa, ou seja, a infra-estrutura que incorpora, forma e sustenta o Capital Humano; como também a capacidade organizacional que incluem os sistemas físicos usados para transmitir e armazenar o material intelectual (sistemas informáticos, software, tecnologias de informação etc.)

> Capital de Clientes: é aquele integrado por todos os recursos relacionados com os clientes, como também a medida de satisfação, longevidade, sensibilidade aos preços e até o bem-estar financeiro dos clientes a longo prazo.

> Capital Organizativo: é a contribuição do Capital de Inovação e o Capital de Processos. Capital de Inovação - os instrumentos necessários para manter o êxito da empresa através do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Capital de Processos - a forma em que a empresa adiciona valor através das diferentes actividades que desenvolve.

3.3 Navegador do Capital Intelectual de T. Stewart

Stewart segmenta a sua metodologia em quatro grupos: medidas do todo – medidas do Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Clientes. A este conjunto ele denomina-o de Navegador do Capital Intelectual. Este navegador, vai permitir visualizar, de forma simultânea, as diversas dimensões do Capital Intelectual, permitindo actuar e, facilitando desta forma a gestão dos activos do conhecimento.

Destes grupos acima referidos podemos elaborar modelos parciais de avaliação do CI:

Modelo de Capital Humano da Empresa:

. Inovação – Stewart (1999:277) “o output do capital humano é a inovação, a eficiência do capital estrutural”. Uma forma simples de acompanhar a inovação é identificar a percentagem de vendas atribuíveis a novos produtos ou serviços.

. Atitudes dos empregados – Stewart (1999:277) “as pessoas que se sentem a aprender e sabem que são necessárias e úteis serão mais produtivas que outras que estão inactivas e não têm a noção do seu papel no sucesso da empresa”. Se as pessoas se

sentem desejadas e estão a aprender tendem a criar um melhor relacionamento entre si e com os clientes, por isso podemos utilizar este indicador para avaliar o capital conhecimento.

. Mandato, retorno, experiência, aprendizagem – Stewart (1999:278) “ outra maneira de avaliar o capital humano é manter o inventário dos níveis de conhecimento dos seus empregados”. É uma espécie de inventário de empregados conhecedores. Várias medidas podem ser utilizadas, como por exemplo, o mandato (autonomia dos empregados), anos de experiência, antiguidade, valor acrescentado por perito e por empregado, etc.

Modelo de Capital Estrutural da Empresa:

. Medir a burocracia – Stewart (1999:285) “ existem muitos modelos de saber se os sistemas da empresa são elos de ligação entre os seus colaboradores e clientes”, como por exemplo, sugestões feitas versus sugestões implementadas, rapidez de resposta ao mercado, o teste de “chefias a mais”, tempos encurtados, redução de stocks de rentabilidade mínima, etc.

Modelo de Capital Cliente da Empresa:

. Satisfação dos clientes – Stewart (1999:288) “clientes felizes devem exibir pelo menos uma das três características seguintes”:

- > Lealdade – avaliada pela taxa de retenção de clientes;
- > Aumento do negócio – variação na quota de mercado;
- > Susceptibilidade aos ataques da concorrência – tolerância de preço.

. Medir as alianças – Stewart (1999:288) “ O capital cliente é possuído simultaneamente por si e pelos seus clientes”. Há formas financeiras e não financeiras de avaliar este activo:

- > Dados de qualidade;
 - > Informações sobre economias de ambos os lados (empresa e cliente) originadas em processos partilhados como troca de informação por meios electrónicos;
- . Dados sobre existências (empresa e cliente), podem ajudar a avaliar se a empresa e o cliente estão a criar valor com as alianças;

. Conhecer a força financeira dos clientes, crescimento e a parte da empresa nos negócios do cliente. Se é um fornecedor chave para um cliente tem aí um activo intangível valioso.

.Rácio valor de mercado / valor contabilístico:

“O valor é definido pelo comprador, não pelo vendedor: uma coisa vale aquilo que se estiver disposto a pagar por ela”.

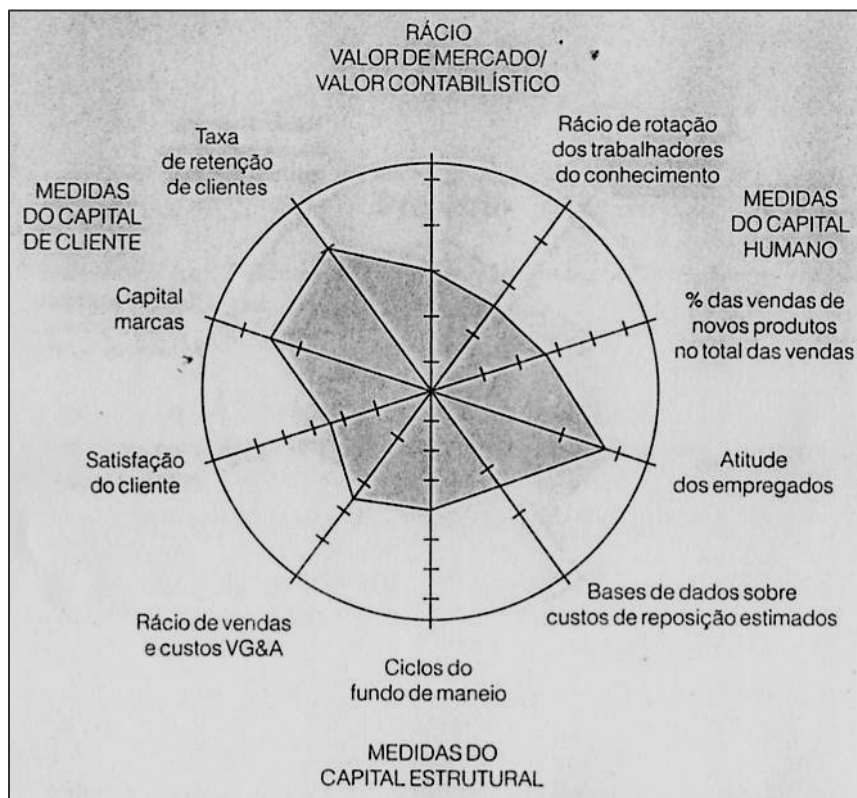
“Valor de mercado = Preço por acção x número total acções subscritas”.

“Valor contabilístico, está no balanço, na situação líquida, é o capital da empresa, o que resta depois de abatido o passivo”. (T. Stewart, 1999:271).

O capital conhecimento resulta essencialmente da soma de tudo o que numa empresa sabem que lhe dá vantagens competitivas e que pode ser utilizado para a criação de riqueza.

A figura 3.4 o navegador do Capital Intelectual proposto por Stewart em 1997, a uma empresa fictícia, utilizando uma medida geral denominada rácio valor de mercado/ valor contabilístico, e três indicadores para cada um dos itens do capital humano, estrutural, e do cliente.

Figura 3.4 Navegador do Capital Intelectual de T. Stewart



Fonte: Stewart (1999:293)

O navegador está na forma de círculo dividido em escalas, cujos eixos não se preocupam em demonstrar valores, mas as metas a atingir pela empresa. Na prática pode-se definir escalas de maneira que as metas sejam alocadas às extremidades, onde o eixo cruza o círculo. Ao traçar a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no seu interior os resultados actuais e na parte externa o que se deseja atingir.

3.4 Monitor de Activos Intangíveis

Para Karl-Erik Sveiby a grande diferença existente entre o valor das acções em mercado e o seu valor nos livros (valor contabilístico) é explicado pelos activos intangíveis (Capital Intellectual).

Ele desenvolveu o monitor de activos intangíveis, que apresenta três categorias distintas:

- . Estrutura externa: compreende as relações com clientes e fornecedores, as marcas comerciais e a imagem da empresa.
- . Estrutura interna: inclui as patentes, as ideias, as estruturas de funcionamento, como também a organização administrativa e informática da empresa. Em resumo, é o conhecimento estruturado da organização.
- . Competência das pessoas: inclui as competências da organização como por exemplo: planificar, produzir, processar ou apresentar produtos ou soluções.

Sob cada uma destas categorias independentes, são avaliadas três áreas-chave, cada uma delas com os respectivos indicadores:

- . Crescimento / renovação: recorrem ao potencial futuro da empresa.
- . Eficiência: informam até que ponto os intangíveis são produtivos.
- . Estabilidade de diferentes parâmetros da empresa: indicam o grau de permanência destes activos na empresa.

O modelo representa-se no seguinte quadro:

Quadro 3.5 Monitor de Activos Intangíveis

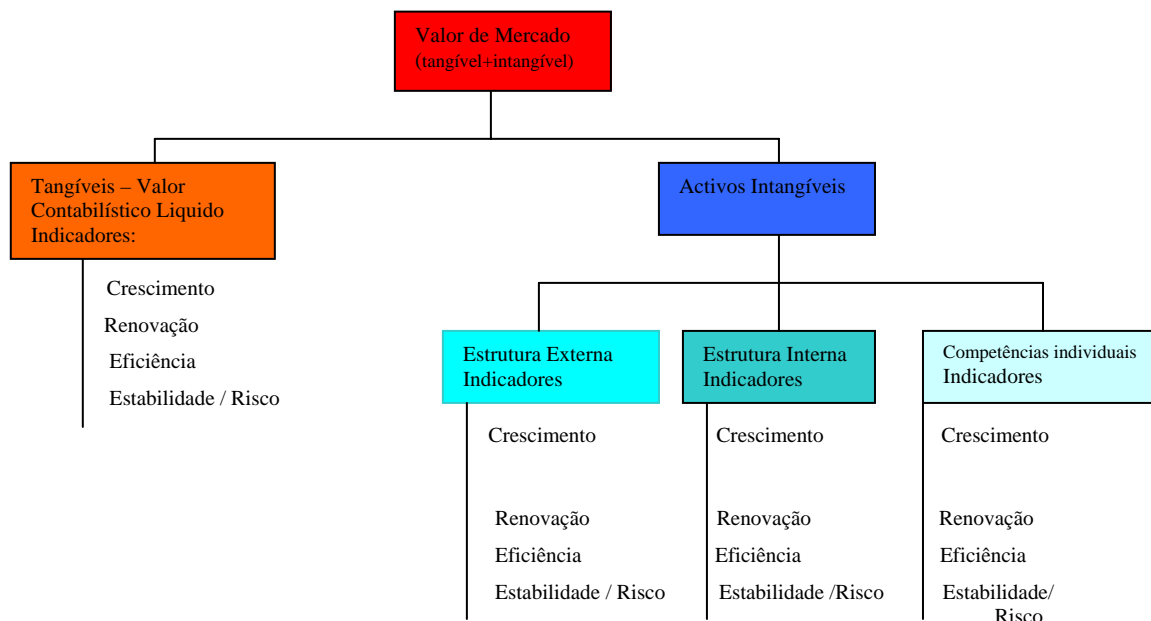
| Categorias | Competências | Estrutura Interna | Estrutura Externa |
|--------------------------------------|---|---|--|
| Indicadores de crescimento/Renovação | <ul style="list-style-type: none"> - Experiência - Nível de educação - Custo de formação - Rotação - Clientes que fomentam as competências | <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em novos métodos e sistemas - Investimentos em sistemas de formação - Contribuição dos clientes à estrutura interna - Investigação e desenvolvimento - Patentes - Software | <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidade por clientes - Crescimento orgânico - Marcas |
| Indicadores de eficiência | <ul style="list-style-type: none"> - Proporção de profissionais - Valor adicional por profissional | <ul style="list-style-type: none"> - Proporção do pessoal de apoio - Vendas do pessoal de apoio - Medidas de valores e atitudes | <ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos clientes - Índice êxito/fracasso - Vendas por clientes |
| Indicadores de estabilidade | <ul style="list-style-type: none"> - Idade média - Antiguidade - Posição remunerativa relativa - Rotação de profissionais | <ul style="list-style-type: none"> - Idade da organização - Rotação do pessoal de apoio - Antiguidade | <ul style="list-style-type: none"> - Proporção de grandes clientes - Índice de clientes fieis - Estrutura de antiguidade - Frequência da repetição |

Fonte: Adaptado de Sveiby (2000:305) e do informe Anual Celemi em 1997-

Este modelo tem sido utilizado para a medição e gestão do Capital Intelectual em serviços públicos e agências governamentais em Espanha, caso do *Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón*, e na Agência do Departamento de Indústria, Ciência e turismo da Austrália (Bueno at alli, 2002:37).

A *Celemi*, empresa multinacional de consultadoria onde Sveiby desenvolveu este modelo, criou também um modelo de simulação de negócios denominado Tango, especialmente concebido para identificar activos intangíveis chave da organização, sua medição e gestão coordenada com os activos tangíveis (Viedma, 2002:7).

A teoria do autor pode ser exposta numa só figura, (três tipos de activos intangíveis – Estrutura Externa, Estrutura Interna, Competências Individuais) como a seguinte:

Figura 3.5 Intangible Assets Monitor

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998:238)

Aquando da implementação de Sistemas de Avaliação de Activos Intangíveis Sveiby, diz que: “As estratégias baseadas na informação são relativamente simples e, fáceis de ser copiadas”. Mas, “as estratégias orientadas para o conhecimento são relativamente complexas pelo facto de envolverem diversos aspectos e exigirem que conheçamos as pessoas e estejamos dispostos a conferir-lhes *empowerment*⁵.” (Sveiby 1998:239).

Ele dá vital importância ao conhecimento apreendido pela prática, como diz, “O único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a acção, e este tipo de conhecimento é apreendido da maneira mais difícil – pela prática”. “Prefiro as simulações aos livros”... “Aplicar e testar minhas ideias colocando-as em prática e reflectindo sobre os resultados. Só então as minhas informações se transformarão em conhecimento.” (Sveiby, 1998:241).

3.5 Modelo Intellect

O modelo intellect foi desenvolvido pelo Instituto Universitário *Euroforum Escorial*, em Madrid e, pretende oferecer aos gestores informação relevante para a tomada de decisões e facilitar informação a terceiros sobre o valor da empresa,

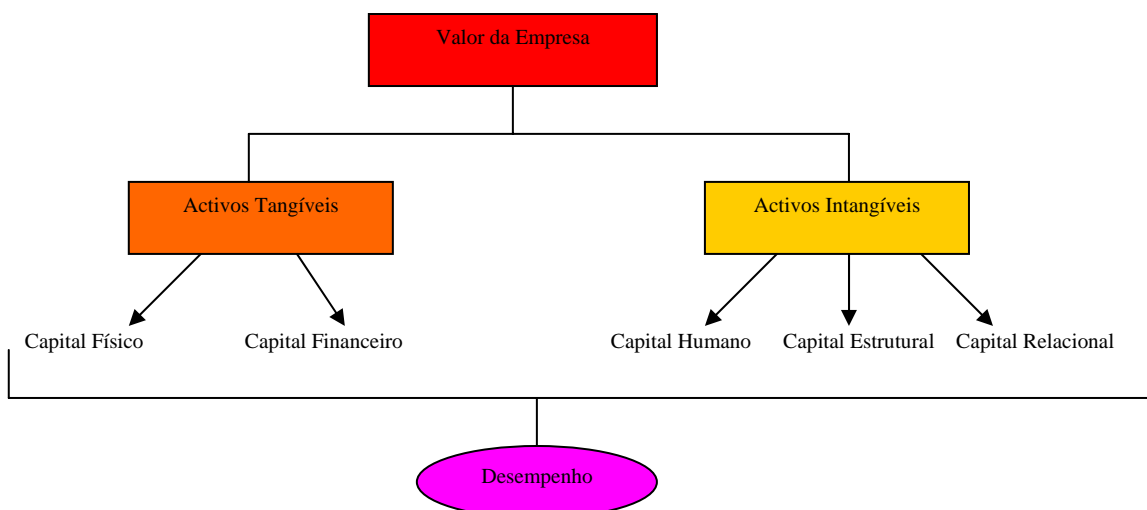
⁵ Conceito introduzido por Blanchard em 1996. Os gerentes gradualmente devem transferir às equipes de trabalho a responsabilidade e autoridade, condições essenciais para um desempenho superior; libertar as pessoas para que possam fazer uso dos conhecimentos, habilidades e motivações que já têm.

subdivide o Capital Intelectual em três blocos (Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Relacional) de acordo com a natureza distinta dos activos intangíveis. O modelo pretende aproximar o valor explicitado da empresa ao seu valor de mercado, assim como informar sobre a capacidade da organização de gerar resultados sustentáveis, melhoras constantes e crescimento a longo prazo.

As características deste modelo são as seguintes:

- a) Enlaça o Capital intelectual com a Estratégia da Empresa.
- b) É um modelo que cada empresa deve personalizar.
- c) Mede os resultados e os processos que geram.
- d) Aplicável.
- e) Visão sistemática.
- f) Combina distintas unidades de medida.

Figura 3.6 Modelo de mensuração do Capital Intelectual



Fonte: Euroforum (1998:32)

O *modelo intellect* está estruturado em Blocos, Elementos e indicadores:

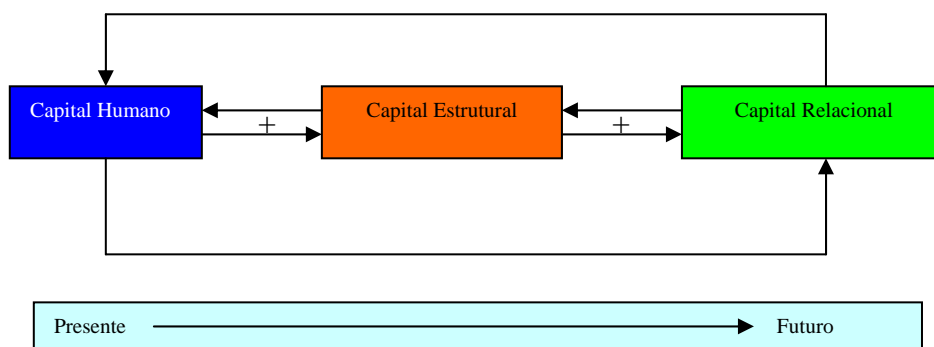
. Blocos: agregação dos activos intangíveis em função da sua natureza (Capital Humano, Estrutural e Relacional)

. Elementos: são os activos intangíveis que se consideram dentro de cada bloco. Cada empresa em função da sua estratégia e dos seus factores críticos de êxito, elegerá uns elementos concretos.

. Indicadores: é a forma de medir ou avaliar os elementos. Deve-se fazer a definição de indicadores para cada caso particular.

A figura seguinte apresenta os três blocos no que se estrutura o modelo, cada um deve ser medido e gerido com uma dimensão temporal que integre o futuro.

Figura 3.7
Blocos do Capital Intelectual



Fonte: Euroforum (1998:35)

. Capital Humano: refere-se ao conhecimento (explícito ou tácito) útil para a empresa que possui as pessoas e equipas de pessoas, como também sua capacidade para regenerá-lo. Uma forma simples de distinguir o Capital Humano é que a empresa não o possui, não pode comprá-lo, somente alugá-lo durante um período de tempo.

. Capital Estrutural: é o conhecimento que a organização consegue explicitar e internalizar e que em princípio pode estar latente nas pessoas e equipas da empresa. O Capital Estrutural é propriedade da empresa, ou seja, fica na organização quando os seus empregados a abandonam. Um sólido Capital Estrutural facilita uma melhoria no fluxo do conhecimento e implica uma melhoria na eficácia da organização.

. Capital Relacional: refere-se ao valor para uma empresa do conjunto de relações que mantém com o exterior. A quantidade e a sustentabilidade da base de clientes de uma empresa e sua potencialidade para gerar novos clientes no futuro, são questões-chaves para o seu êxito.

CAPÍTULO 3 – MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O Euroforum esclarece relativamente às dimensões incorporadas que:

. Presente/futuro: pretende a estruturação e medição dos activos no momento actual e sobretudo, revelar o futuro previsível da empresa, em função à potencialidade de seu Capital Intelectual e aos esforços que se realizam em seu desenvolvimento.

. Interno/Externo: deve-se identificar intangíveis que geram valor desde a consideração da organização como sistema aberto. Consideram-se os activos internos (pessoas, sistemas de gestão da informação etc.) e os externos (imagem da marca, alianças, lealdade, etc.).

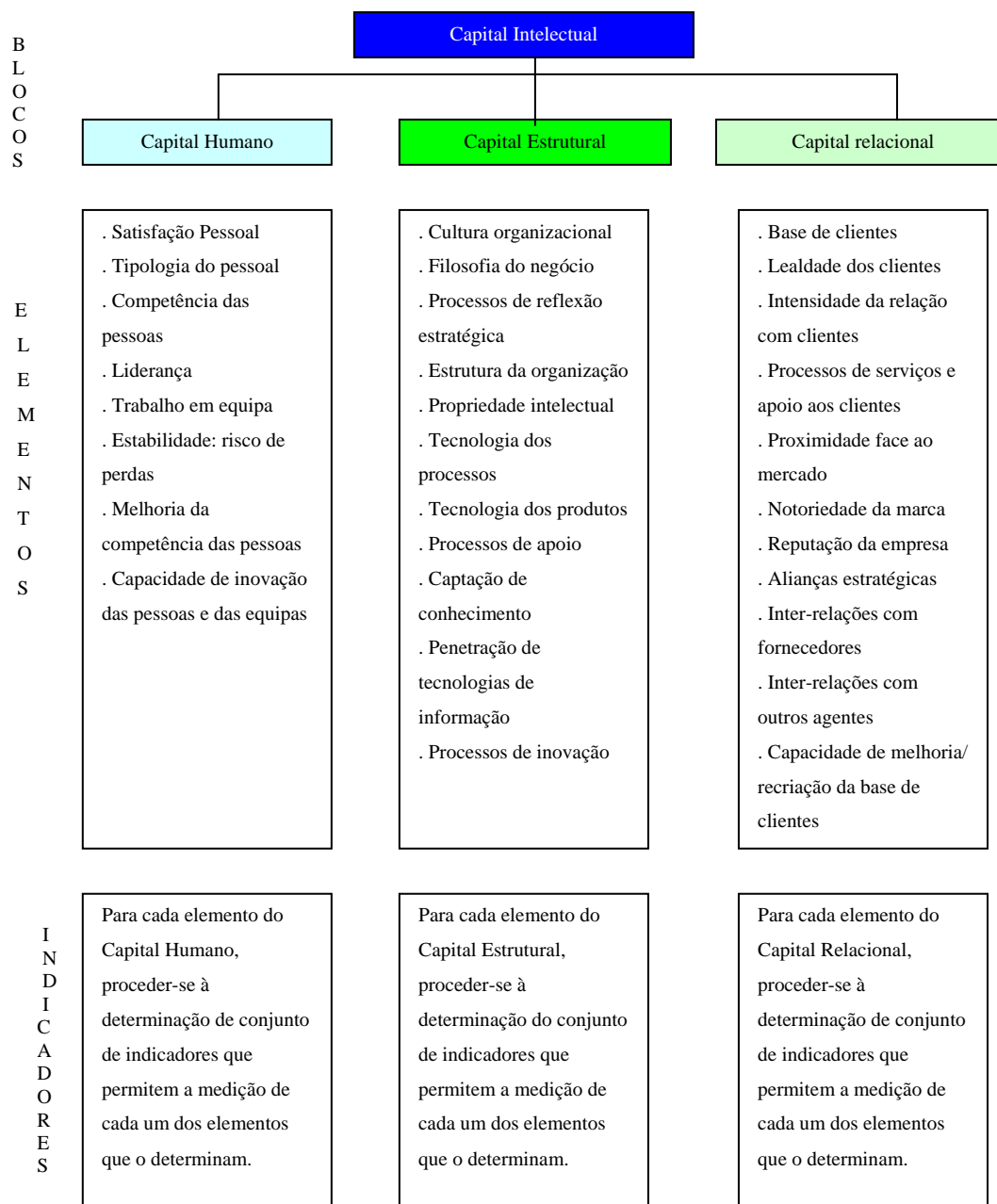
. Fluxo/Stock: o modelo tem um carácter dinâmico, já que não só pretende contemplar o stock de Capital Intelectual num determinado momento, senão também se aproximar aos processos de conversão entre os diferentes blocos de Capital Intelectual.

. Explícito/Tácito: o modelo não só contempla os conhecimentos explícitos, senão também os mais pessoais, subjectivos e difíceis de partilhar. O constante e adequado intercâmbio entre conhecimentos tácitos e explícitos é vital para a inovação e o desenvolvimento da empresa.

A figura seguinte apresenta o modelo original que resultou do “ *Proyecto Emprendizaje*” promovido pelo Instituto Universitário *Euroforum Escorial* e financiado pelo Fundo Social Europeu, que avaliou o Capital Intelectual das empresas pertencentes ao Ibex 35.

É na escolha dos elementos e, dos indicadores a utilizar que reside as grandes virtudes do Modelo *Intelect*.

Figura 3.8
Estrutura do modelo de avaliação do Capital Intelectual das empresas que
Integram o Ibex 35



Fonte: BearingPoint (2004:6)

3.5 Direcção Estratégica por Competências

Este modelo, foi estabelecido por Bueno (1998), desenvolvido a partir do Capital Intelectual do *modelo Intellect*, propondo o Capital intangível (intelectual) como a chave estratégica da competitividade. Integrado por quatro blocos, Capital Organizativo (CO), Humano (CH), Tecnológico (CT) e Relacional (CR), que reflectem os três pilares básicos da Direcção Estratégica por competência:

- a) Conhecimento (Co);
- b) Capacidades (Ca)
- c) Atitudes e Valores (A) (que constituem a competência básica distintiva).

Sugere a fórmula seguinte para o cálculo do capital intelectual:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Onde:

CI = Capital Intelectual ou Intangível

CH = Capital Humano ou conjunto organizativo de competências pessoais

CO = Capital Organizativo ou competências organizativas

CT = Capital Tecnológico ou conjunto de competências tecnológicas

CR = Capital Relacional ou conjunto de competências relacionais ou de entorno substituindo, na equação anterior, os componentes da “ competência básica distintiva (CBD = A + Co + Ca), temos:

$$CI = [A^h + Co^h + Ca^h] + [A^o + Co^o + Ca^o] + [A^t + Co^t + Ca^t] + [A^r + Co^r + Ca^r]$$

Sendo:

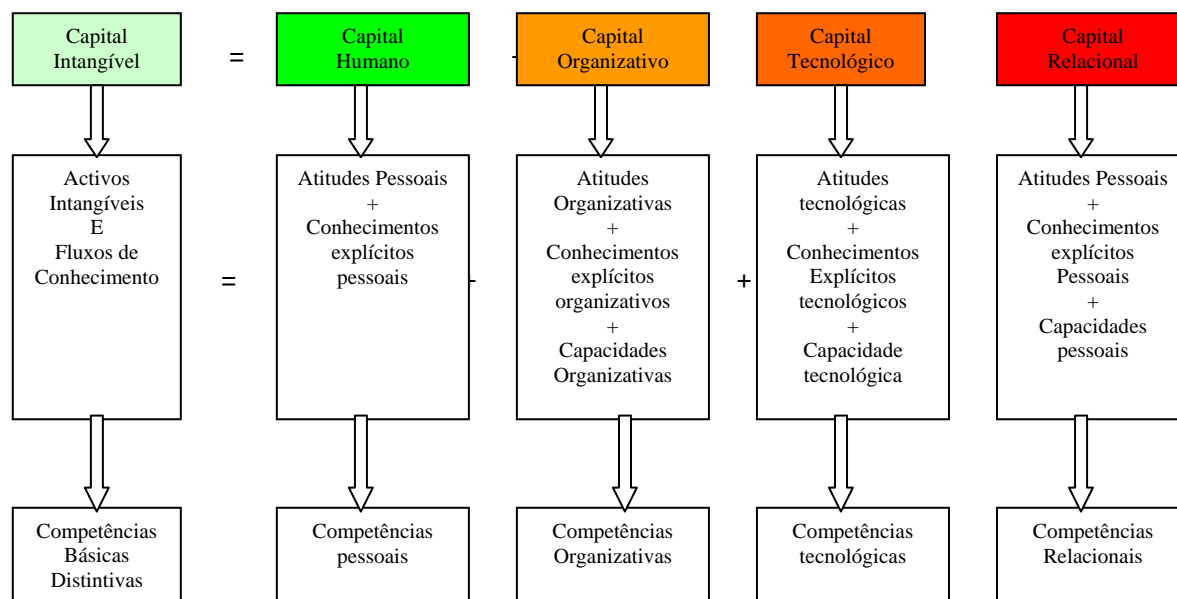
h = supra-índice que expressa as competências das pessoas, soma de suas atitudes ou valores, de seus conhecimentos e capacidades de aprender e de actuar.

o = supra-índice que explica as competências da organização, soma e atitudes ou valores, de seus activos intangíveis (conhecimentos incorporados pela aprendizagem e organizativo) e de suas capacidades.

t = supra-índice que indica as competências tecnológicas, soma das atitudes ou visão tecnológica, dos conhecimentos tecnológicos incorporados (patentes, modelos, etc.) e das capacidades tecnológicas ou “*Know-how*”.

r = supra-índice que manifesta as competências relacionadas, soma das atitudes ou da visão estratégica, dos conhecimentos incorporados (alianças, contractos, marcas, etc.) e das capacidades na gestão das relações com os “agentes fronteira”.

Figura 3.9
Estrutura e função do capital intangível



Fonte: Bueno (1998:224)

A estrutura do Capital Intangível de Bueno está, portanto, apresentada tanto na equação como nesta figura. Cada um dos blocos expressa cada elemento conceptual do capital intangível. Blocos que delineiam três argumentos básicos da Direcção Estratégica por competências, a saber:

- . “ As atitudes ou valores (pessoais, organizativas, tecnológicas e relacionais): o que quer ser a empresa.
- . Os conhecimentos (explícitos e incorporados nos activos da empresa, tanto numa como em outra “competência básica distintiva”): o que sabe fazer bem melhor que seus competidores”.

Bueno diz que este modelo “permitirá orientar estrategicamente a gestão do conhecimento da empresa, como forma dinâmica de criar novos conhecimentos que possibilitem melhorar a posição competitiva da empresa” e ainda adiciona as pautas ou guias de actuação que oferece o modelo:

- 1) Como criar, como inovar, e como difundir o conhecimento.
- 2) Como identificar o papel estratégico de cada “competência básica distintiva” e de cada um dos seus componentes.
- 3) Como conhecer ou quais são os valores que as pessoas incorporam à organização.

- 4) Como saber fazer ou como lograr o desenvolvimento das capacidades que facilita a sustentabilidade da vantagem competitiva.
- 5) Como saber ou como criar conhecimento a partir dos conhecimentos explícitos e tácitos existentes na empresa.
- 6) Como trabalhar e compartilhar experiências no seio da organização.
- 7) Como comunicar e integrar ideias, valores e resultados.
- 8) Como aprender colectivamente e como libertar os fluxos de conhecimento pela estrutura organizativa ou como processo que leve a empresa à consideração de “organização inteligente”.

3.7 Balanced Scorecard

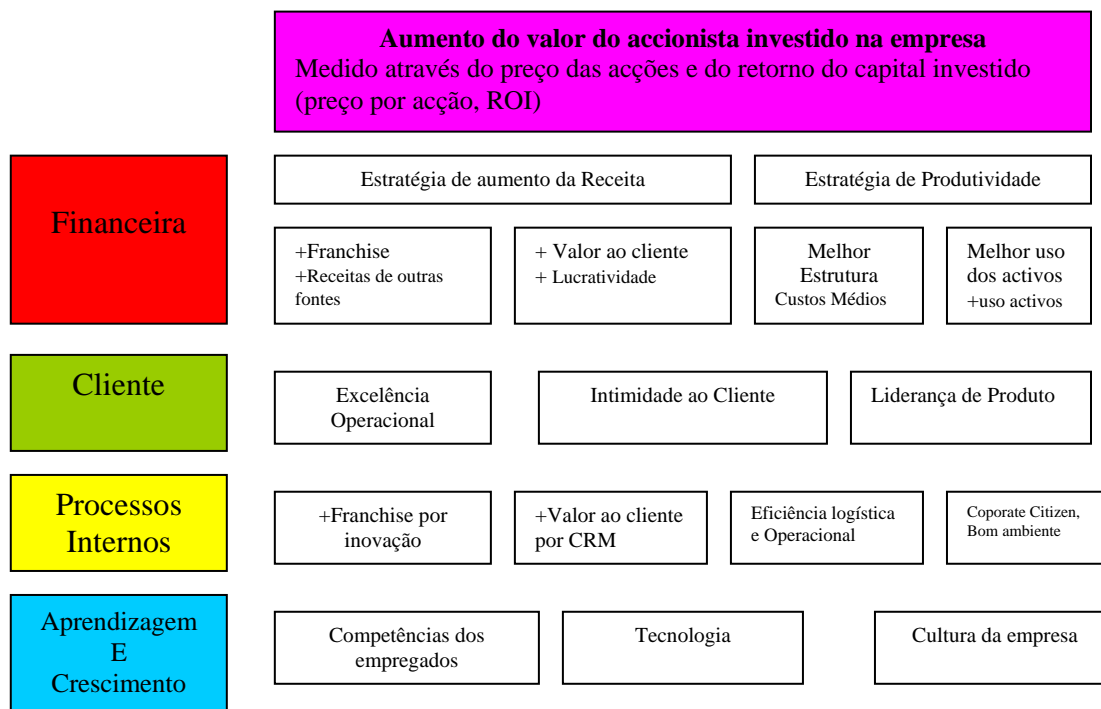
Em 1992, Robert Kaplan e David Norton propõem o BSC, como instrumento que ajuda os gestores a traduzir a estratégia em acção, e defendem que os gestores têm necessidade de outros indicadores, para além dos financeiros tradicionais, para o sucesso de suas empresas. Usando os dados financeiros passados colocam ênfase nas linhas orientadoras da performance futura. O BSC é um sistema destinado a medir o desempenho e o alinhamento estratégico da empresa.

“as linhas de orientação compreendendo as perspectivas cliente, processos internos de negócio, e aprendizagem, derivam de rigorosas e explicitas traduções da estratégica da organização e são concretizadas em objectivos tangíveis e mensuráveis” (Kaplan e Norton, 1996).

De facto quando utilizamos o BSC com o objectivo de avaliar a performance, estamos a medir, ele constitui a par com o *Skandia Navigator*, um dos principais modelos dedicados à avaliação de activos não financeiros, tendo desde 1992 sofrido diversas evoluções.

As quatro perspectivas – cliente, interna, aprendizagem e crescimento, e financeira – permitem fazer um balanço entre indicadores externos, para os accionistas e clientes, e indicadores internos relativos a processos, inovação, aprendizagem e crescimento; entre objectivos de curto prazo e de longo prazo; entre os resultados dos esforços desenvolvidos no passado, objectivos e facilmente quantificáveis, e os indicadores dos resultados (*performance drivers*) futuros, mais subjectivos; entre os resultados desejados e os indutores desses resultados.

Figura 3.10 As Perspectivas do BSC (Kaplan & Norton)



Fonte: Amaral – Capital Conhecimento (2004:177)

. Perspectiva Financeira: imagem da instituição junto dos accionistas e, como cuidar dos seus interesses, por exemplo, na rentabilidade, no crescimento, na quota de mercado e, no cash-flow

. Perspectiva do Cliente: imagem dos clientes face à organização, comparando preços com os concorrentes, a satisfação do cliente, e a fidelidade do cliente.

. Perspectiva Interna: Como nos podemos distinguir face aos concorrentes, objectivos a alcançar, por exemplo, ao nível da duração dos ciclos de produção e qualidade de processos.

. Aprendizagem e Crescimento: podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor, por exemplo, desenvolvimento de competências dos colaboradores, investimento em tecnologia.

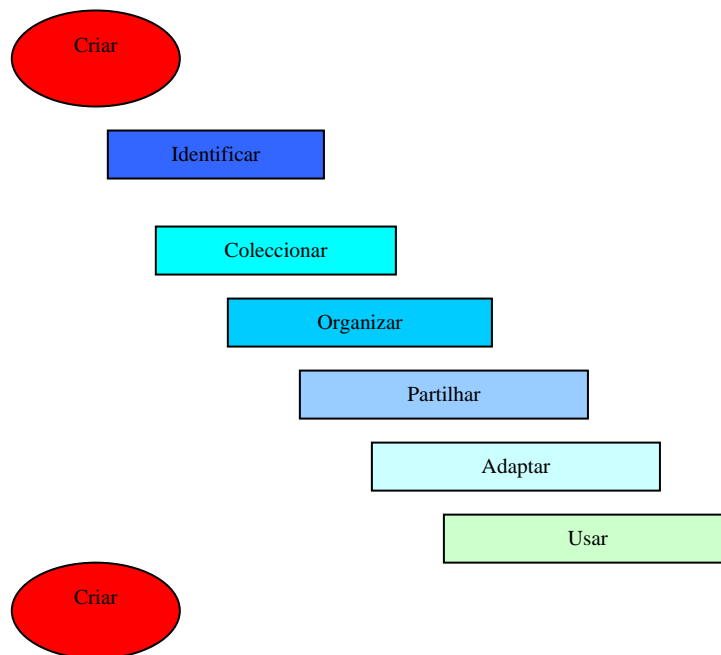
O BSC é um instrumento de gestão muito divulgado actualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos orientados para a estratégia.

Pode-se também elaborar um Scorecard de Capital Humano para avaliar os recursos humanos, alinhando o plano estratégico de Capital Humano com o plano estratégico organizacional, medindo através de indicadores críticos, a sua contribuição para o sucesso estratégico da organização. Mas, apenas se vai avaliar neste caso o Capital Humano e seu alinhamento com a estratégia da organização, por isso se diz que o BSC, não é um verdadeiro modelo de avaliação do CI.

3.8 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Este modelo foi desenvolvido em conjunto pela *American Productivity Center* (APQC) e pela Artur Andersen em 1995. Para O'Dell & Grayson as empresas devem actuar no sentido de optimizar as condições da transferência de conhecimento

Figura 3.11 Passos da transferência de conhecimento

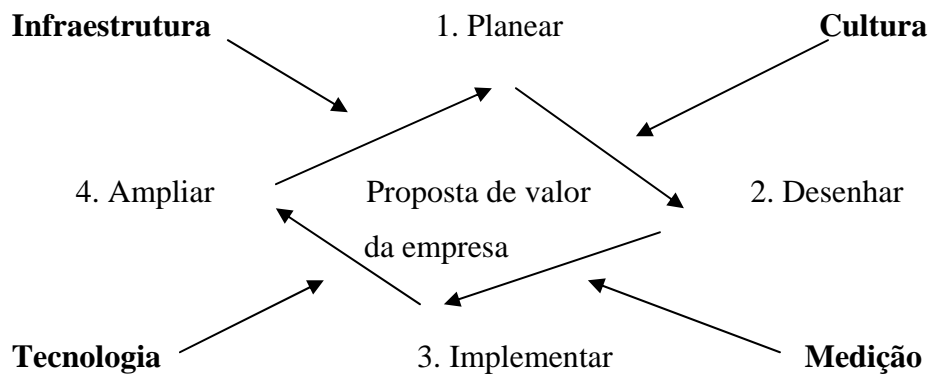


Fonte: O'Dell & Grayson (1998:21-27)

O modelo desenvolve o capital conhecimento organizacional em três níveis interligados:

- . Proposta de valor da empresa que pode ser uma de três categorias básicas: aproximação ao cliente; Excelência *Product – to-Market* e excelência operacional;
- . Ambiente com quatro catalizadores: tecnologias de informação, cultura, sistemas de avaliação e infraestrutura organizacional;
- . Processos de quatro fases: planeamento, design, implementação e ampliação.

Figura 3.12 Modelo de O'Dell & Grayson



Fonte: O'Dell & Grayson (1998:21-27)

Para a medição do capital conhecimento na empresa estes autores propõem o Kmat, composto por cinco conjuntos de questões com respostas quantificadas de 1 a 5 para os seguintes significados:

- 1 – Não
- 2- Pobre
- 3- Razoável
- 4 – Bem
- 5 – Excelente

Dividindo-se as questões do *Kmat* por cinco grupos:

- . Processo de gestão do conhecimento
- . Liderança em gestão de conhecimento
- . Cultura de gestão de conhecimento
- . Tecnologia de gestão de conhecimento
- . Medição da gestão de conhecimento
- . Cada grupo de questões pode ser analisado individualmente.

A objectividade depende de quem responde e de quem aplica o questionário.

3.9 Verna Allee

Nenhuma forma de medir é neutra. O que medimos mostra o que é importante para a organização, sendo o desafio obter a medida certa para os objectivos que nos propomos observar. O importante é medir realmente a eficiência do conhecimento nas organizações.

Figura 3.13 Modelo da Performance de Conhecimento (Verna Allee)

| NÍVEL DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM | ACÇÃO E PERFORMANCE | TEMPO E ESPAÇO |
|--|---|-------------------------------|
| DADOS Aprendizagem instintiva – sentidos | DADOS Feedback – obter informação | Momento imediato |
| INFORMAÇÃO Aprendizagem simples – acção sem reflexão | PROCIDEMENTAL Eficiência – fazer as coisas da melhor forma | Muito curto |
| CONHECIMENTO Aprendizagem complexa – reflexão auto-consciência | FUNCIONAL Efectividade – fazer algo da forma mais eficiente possível | Curto |
| SIGNIFICADO Aprendizagem em comunidade – compreender o contexto relacionamentos e tendências | GESTÃO Produtividade – compreender o que promove ou impede a efectividade | Médio longo |
| FILOSOFIA Aprendizagem duetero – auto- organização | INTEGRAÇÃO Optimização – ver onde uma actividade encaixa no desenho global | Longo prazo |
| SABEDORIA Aprendizagem generativa – orientada aos valores | RENOVAÇÃO Integridade – encontrar ou reconectar com os próprios propósitos | Muito longo prazo |
| UNIÃO Sinérgica - conexão | UNIÃO Sustentabilidade – compreender os valores num contexto mais amplo | Inter-gerações |

Fonte: Allee, 1997 (adaptado de Amaral – Capital Conhecimento (2004:166))

Cada questão colocada tem de ter em perspectiva os seguintes aspectos da organização em causa:

- . Onde estamos neste momento?
- . Onde gostaríamos de estar?
- . Como podemos ir até lá?

3.10 Market-to-Book (Ken Standfield)

Modelo desenvolvido por *Ken Standfield*, resulta de uma extensão do modelo DifMtoB. Na versão *DifMtoB* calcula-se a diferença entre o Valor de Mercado da empresa e o seu valor contabilístico líquido, na versão MtoB calcula-se o rácio.

$$\text{Valor Real} = \text{Tangível} + \text{Intangível}$$

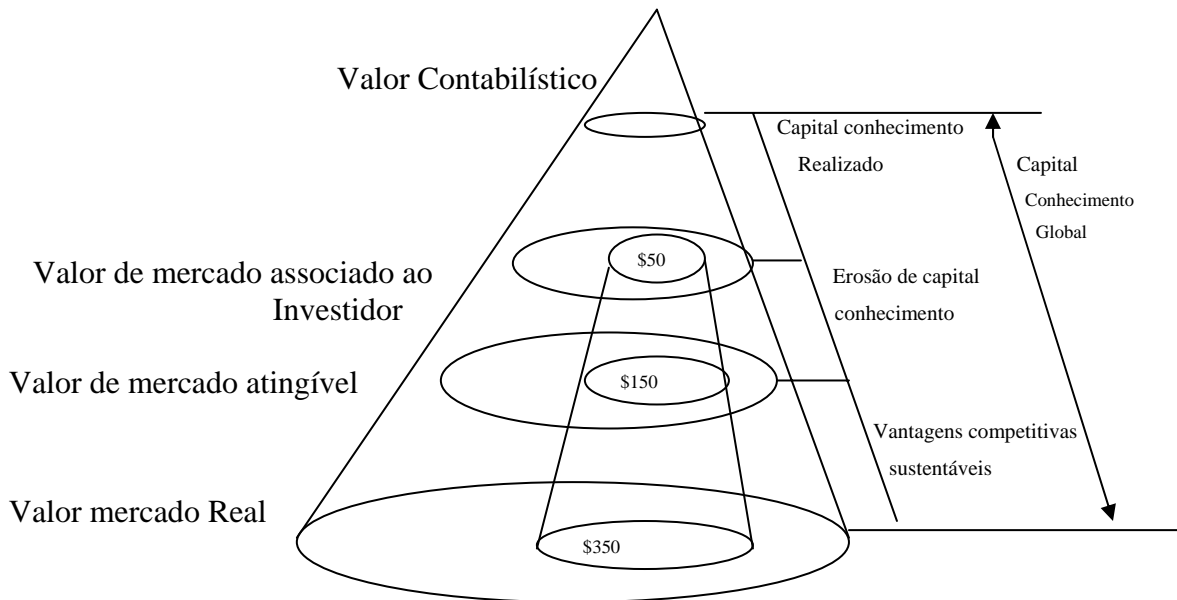
$$\text{Valor Real da empresa} = \text{Capital tangível} + [(\text{Capital Conhecimento Realizado}) + (\text{Erosão de Capital conhecimento}) + (\text{Vantagens Competitivas Sustentáveis})]$$

Onde

$$\text{Capital Conhecimento Realizado} = (\text{Valor de Mercado}) - (\text{Valor contabilístico líquido})$$

O valor de mercado é dado pela capitalização bolsista (produto entre o número de acções e a sua cotação).

Figura 3.14 Modelo de Ken Standfield



Fonte: Ken Standfield, 1998 (Adaptado de Amaral – Capital Conhecimento (2004:170))

Neste modelo o valor real de uma empresa é dado pela seguinte Expressão:

$$\text{Valor Real} = \text{Capital tangível} + \text{Capital Intangível}$$

3.11 Rácio Q (Tobin)

Foi desenvolvido por James Tobin vencedor do prémio Nobel de economia. O rácio Q compara o valor de mercado de um activo com o custo de reposição.

$$Q = (\text{valor de mercado do activo X}) / (\text{custo de reposição do activo X})$$

O valor de mercado de um activo é avaliado pela utilidade que tem para a empresa, pelo que as empresas que são mais eficientes atribuem mais valor aos activos porque conseguem extrair mais valor do ciclo produtivo.

3.12 Valor Intangível Calculado (VIC) NCI Research

Desenvolvido pela *Evanston Business Investment Corp. Illinois* no âmbito de um projecto NCI liderado por Thomas Parkinson. Consideram que o valor dos activos intangíveis da empresa é igual à habilidade de superar um competidor médio que tem activos semelhantes

Passos para o seu cálculo:

“ Calcule o Resultado Médio Antes de Impostos (RMAI) na empresa, para três anos;

Obtenha o Activo Total Médio (ATM) na empresa para três anos;

Calcule a Taxa de Retorno dos Activos da Empresa (TRAE) com dois valores anteriores

$$TRAE = (RMAI/ATM);$$

- Obtenha a Taxa de Retorno dos Activos da Indústria (TRAI) nos mesmos três anos;

- Calcule o Resultado Ajustado da Empresa (RAE) = $ATM \times TRAI$;

- Calcule o Excedente de Resultados da Empresa (ERE) = $RMAI - ERA$;

Trata-se dos resultados que a empresa obtém acima da média da indústria;

- Obtenha a taxa média de imposto (TMI) nos três anos que está a considerar;

- Calcule os impostos devidos pelo excedente de resultado: $I = ERE \times TMI$;

- Calcule o Excedente Líquido da Empresa (ELE) = $ERE - I$. Este excedente é um prémio atribuído aos activos intangíveis.

- Calcule o Valor Actualizado do ELE assumindo que a empresa vai conseguir manter este valor uniformemente no futuro $VaELE = ELE / T$. Use uma taxa adequada, por exemplo, o custo do capital da empresa;” (Stewart, 1997).

A este valor actualizado líquido da empresa chamamos Valor Intangível Calculado (VIC). Este modelo permite medir a performance da empresa, é bastante dependente dos dados contabilísticos com os do sector em que se insere. Se o VIC é positivo, é um sinal da capacidade da empresa para superar o sector, se negativo mostra a distância que separa a empresa da média do seu sector.

3.13 Características dominantes nos tipos de modelos

Na figura seguinte faz-se a síntese das características dos tipos de modelos para uma visão mais clara.

Figura 3.15 Características predominantes nos tipos de modelos

| Tipo Características | Modelos de Valor de Mercado | Modelos de Performance e Gestão do Conhecimento | Modelos de Estratégia | Modelos de Capital de Cliente | Modelos de capital Estrutural | Modelos de Capital Humano |
|---------------------------------|---|---|--|--|---|--|
| A identificação do que é medido | Medem o valor dos activos intangíveis da empresa ou partem desse valor | Medem a capacidade de resposta da empresa a estímulos à gestão de conhecimento e a posição da empresa em momentos determinados | Medem a aderência da empresa a objectivos estratégicos | Medem a satisfação, importância, valor, lealdade | Medem o stock de conhecimento, ciclos de rotação do capital circulante | Medem a inovação, atitude, mandato, níveis de conhecimento |
| Padrão de medida usado | Monetário | Índice de eficiência e referências qualitativas | Níveis ou índices de aderência à estratégia | Índices, valor monetário | Quantitativo | Quantitativos e qualitativos |
| Processo de cálculo | Partem de variáveis numéricas e calculam um valor final | Quantificam as questões qualitativas | Quantificam os níveis de aderência à estratégia | Quantificam variáveis qualitativas | Quantificam variáveis qualitativas | Quantificam variáveis qualitativas e questões qualitativas |
| Objectividade | Elevada, porque parte de dados contabilísticos controlados e aceites pelo mercado | Depende da competência técnica de quem aplica o modelo | Depende da competência técnica de quem aplica o modelo e do debate interno desenvolvido durante a aplicação | Depende da competência técnica de quem aplica o modelo | Depende da competência técnica de quem aplica o modelo | Depende da competência técnica de quem aplica o modelo |
| Abrangência | Abrangente, se entendermos que mede resultados da empresa e que estes incluem todas as fontes de capital conhecimento | Questionável. Embora contenham perguntas e indicadores cuidadosamente elaborados, alguns modelos dispõem de reduzido número de questões que poderão deixar algumas fontes de fora | Abrangência questionável porque se dirigem sobretudo às estratégias aplicadas ao interior da própria empresa | Não abrangente | Não abrangente | Não abrangente |
| Estrutura da informação final | Quantitativa | Quantitativa, Gráfica | Quantitativa gráfica | Quantitativa e qualitativa | Quantitativa | Quantitativa Qualitativa |
| Disponibilidade de dados | Relativamente fáceis de obter nos sistemas de informação Financeiros e no mercado | Difíceis de obter. Elaborados no momento e à medida no interior das empresas | Difíceis de obter. Criados durante o debate no interior da empresa | Relativamente fáceis de obter em alguns casos, noutros é necessário entrar na empresa e nos clientes | Alguns são fáceis porque saem do SI financeiros, outros são criados no momento em função dos interesses do modelo | Difíceis de obter. Construídos à medida no interior das empresas |

Fonte: P.C. Amaral e J.M. Pedro – Capital Conhecimento (2004:214)

3.14 Reporting e Responsabilidade Social

Um dos maiores desafios actuais, é romper com a cultura do segredo das empresas que se verifica em todo o mundo, as quais, sobre o argumento de proteger seus interesses comerciais, ainda disponibilizam pouca informação sobre os intangíveis, sobre as actividades que causam impacto no valor de uma marca, melhor dizendo no valor da empresa, entre outros.

Apesar dos investidores procurarem cada vez mais informação sobre as empresas em que investem, nomeadamente os seus intangíveis, que valorizam muito a empresa. Os gestores parecem acreditar que disponibilizar essas informações traria mais ameaças competitivas para as empresas do que aumentaria o valor das mesmas no mercado. Interrogam-se também, se os benefícios decorrentes da preparação e divulgação da informação poderão não compensar os custos associados. Colocam o problema da inexistência de um modelo teórico rigoroso e fiável para a medição e divulgação do CI. Assim, com base nestes e, outros argumentos, prestam pouca informação ao mercado. Depois acontecem casos como os *Enron* e da *WordCom*, em que as suas falências põem em causa o governo das sociedades anónimas (corporate governance), a fiabilidade⁶, a credibilidade⁷ da informação divulgada, tanto interna, como externa. Note-se que a *WordCom*, foi uma das maiores falências de sempre na história dos Estados Unidos, em que os prejuízos sofridos pelos accionistas e, em particular pelos accionistas assalariados foram avultados. Estes comportamentos puseram em causa a capacidade auto-reguladora e a disciplina do mercado não funcionou. Os dirigentes escaparam ao controlo dos seus accionistas, tornando visíveis os limites e os efeitos perversos do sistema. Tendo também falhado os principais objectivos das empresas de auditoria, que era garantir a qualidade e credibilidade da informação financeira prestada ao mercado.

Quanto ao reporte financeiro e aos seus utilizadores. Numa base no mínimo anual, milhares de empresas em diversos continentes são obrigadas por lei a publicar relatórios da sua actividade e a depositá-los para consulta pública (em Portugal nas Conservatórias do Registo Comercial e as cotadas também na Bolsa de Valores). A informação que os denominados “relatórios e contas” dão actualmente tanto

⁶ A fiabilidade é a qualidade que a informação tem de estar liberta de erros materiais e de juízos prévios, ao mostrar apropriadamente o que tem por finalidade apresentar ou se espera que razoavelmente represente, podendo, por conseguinte, dela depender os utentes.

⁷ As DFs devem estar preparadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites. A função da revisão/auditoria às DFs feita pelo revisor/auditor é dar-lhe credibilidade através da certificação legal das contas.

contabilística, como sobre a sua actividade e a sua estratégia, é considerada hoje insuficiente pelos analistas. Não nos devemos esquecer que esta informação tem diversas utilidades e destinatários, sendo muito importante para os agentes económicos tomarem decisões. As empresas dos países europeus privilegiam na sua informação o Estado (administração fiscal), proprietários, credores e assalariados, enquanto que nos países anglo-saxónicos (referencial IAS) se dirige fundamentalmente aos investidores (accionistas). Privilegia a avaliação dos activos ao preço de mercado, a difusão contínua de informações contabilísticas, coloca as empresas à mercê da especulação e da instabilidade dos mercados financeiros. Privilegia o modelo empresarial tipo *shareholder* (accionista), em detrimento do modelo tipo *stakeholder* que tem o interesse de todas as partes envolvidas na empresa. Assim, verificamos que a informação financeira é preparada de acordo com os destinatários. Então, esta informação, dá-nos as suas diferentes perspectivas de divulgação e interesses, conforme os destinatários, mas ela deve ser neutra por questões de fiabilidade da mesma.

O modelo tradicional de reporte financeiro mostra-se insuficiente, porque as metodologias de valorização tradicionais não são adequadas, dada a diminuição gradual da importância do resultado contabilístico, podendo haver valores significativos não expressos contabilisticamente na informação financeira prestada ao mercado. Sabemos que o Balanço patrimonial não mostra com razoável exactidão o valor da empresa. A diferença é atribuída aos activos invisíveis de conhecimento, aos activos intangíveis, ao capital intelectual. Os activos intangíveis não existem no balanço das empresas mas são incluídos no valor de mercado. Logo têm de ser medidos e avaliados. Também, se os activos intangíveis são tão importantes têm de ser geridos e não se consegue gerir bem o que não se consegue medir. A avaliação e gestão dos activos de conhecimento devem ser efectuadas de modo a aumentar a lucratividade e o sucesso organizacional a longo prazo. Devem mostrar o impacto dos activos de conhecimento nos resultados financeiros. Pelo que para gerir os activos intangíveis de modo a aumentar a performance empresarial é necessário criar e executar uma estratégia orientada para o conhecimento.

Assim, o novo modelo de reporte financeiro pode passar por proporcionar aos accionistas e aos stakeholders a informação que necessitam, incluindo não só indicadores financeiros, mas também indicadores não financeiros. Sobre activos tangíveis e intangíveis. Sobre gestão e informação integradas de risco e valor para

facilitar uma tomada de decisões. A transparência voluntária é importante, para ir além dos requisitos legais de elaboração da informação financeira.

Outro problema actualmente, é o modo de recolha desta informação que não permite grande velocidade no tratamento dos dados, porque as entidades que recebem ou prestam informação têm de preencher questionários e alimentar manualmente as bases de dados. Havendo um método de extrair automaticamente essa informação, teríamos não só uma redução de custos na recolha de dados, mas também maior rapidez de análise a um leque maior de empresas, com todos os benefícios daí resultantes. As decisões dos agentes económicos estariam melhor fundamentadas e as pessoas que, nas diversas entidades, preenchem manualmente o formato da base de dados poderão dedicar-se a actividades de maior valor acrescentado.

O surgimento do *XBRL (eXtensible Business Reporting Standard)* que é uma especificação baseada em XML, desenvolvida para o contexto específico das necessidades de publicidade de informação financeira das empresas está a ter ampla aceitação já em alguns países. Os Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Dinamarca e Espanha, entre outros, já desenvolveram ou estão a desenvolver o conjunto de etiquetas (tags) que identificam univocamente cada um dos itens que devem ser publicados pelas empresas nos seus países. A *Microsoft*, a *SAP* e outras, estão apostadas nesta linguagem como o futuro do reporte financeiro.

Segundo Patrick H. Sullivan (1999:419), geralmente existem três grupos de interessados na informação sobre o Capital Intelectual. O primeiro grupo, é constituído pelas empresas, têm como preocupação a medição das actividades, dos resultados e gestão do capital intelectual. O segundo grupo, é constituído por aqueles que têm relações com o mercado de capitais, representantes do banco emissor, grandes investidores, especialistas universitários em contabilidade, consultores de contabilidade e juristas. A sua preocupação é como elaborar modelos de avaliação do Capital Intelectual que se conciliem com os métodos e práticas que foram desenvolvidos há centenas de anos para proporcionar informação financeira aos mercados de capitais. O terceiro grupo, inclui os macroeconomistas académicos e os analistas políticos. A estes, interessa-lhes saber como os recursos intelectuais produzem um rendimento adequado ao investimento que a sociedade fez neles.

Estamos perante o problema da divulgação de informação sobre o Capital Intelectual e quem poderá beneficiar com ela. Mas, também há quem tema, a obrigação

de divulgar esta informação, argumentando que a sua divulgação iria beneficiar os seus concorrentes. Mas, a verdade é que estamos muito longe de tal obrigação legal.

Para Patrick H. Sullivan (1999:421) “os recentes acontecimentos sugerem, sem embargo, que estamos a anos de distância, se não a décadas de distância de tal obrigação”... “nem a SEC (*Securities and Exchange Commission*), nem nenhum outro organismo oficial se preocupa com este tema”.

Recentemente, também, um artigo publicado no Jornal Expresso, no caderno de economia, em 12 de Dezembro de 2005, diz que foi criado em Paris, França, o Clube do Capital Intelectual, por um grupo de especialistas, uma organização não governamental. Conscientes de todos estes problemas à volta do CI, pretendem sensibilizar em primeiro lugar os decisores de topo quer na área política como empresarial e académica para a problemática do CI e embarque no novo paradigma do conhecimento.

Mas, existem razões tanto internas como externas para informar sobre o CI. Por razões internas para informar entre outras teríamos: a gestão dos activos intelectuais da empresa, avaliação da efectiva utilização do CI da empresa e informar sobre as receitas actuais e futuras derivadas do CI.

Como razões externas para informar podíamos referir: o preço das acções, o posicionamento estratégico e o efeito sobre o custo do capital.

Quanto à sua divulgação, Patrick H. Sullivan (1999:428), entende que a empresa pode “divulgar informação que resulte em benefício da empresa, protegendo-se a que é fundamental para o seu negócio”.

Assim, também aqui se levantam problemas de responsabilidade social. Desde o início dos anos noventa que se desenvolveu uma corrente de pensamento na gestão preocupada com a “ética empresarial”, isto é, a necessidade de serem as próprias empresas a regularem o seu comportamento, de forma a evitarem-se excessos que podem ser prejudiciais à legitimidade do sistema. A empresa, não tem só como objectivo, o máximo lucro, mas também deve considerar os interesses de todas as partes envolvidas, os *stakeholders* (accionistas, assalariados, consumidores, fornecedores, organismos públicos, bancos, etc.). Daí, a importância de lhes dar informação mais completa para as suas tomadas de decisão, tanto ao nível interno, como externo. Sabemos que hoje, uma empresa para permanecer competitiva deve poder escolher regras de comportamento ético e social em função dos seus constrangimentos. Põem-se então a questão, de dar mais e melhor informação ao mercado, sem que a isso se esteja

CAPÍTULO 3 – MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

legalmente obrigado, não só sobre as actividades da empresa, mas também sobre o seu CI.

A empresa, não deve ter complexos em dar informação sobre o CI, como diz Sullivan, P. (1999:497), “ deve entender que a valorização não é uma ciência exacta. A valorização de propriedade intelectual exige compreender os conceitos gerais que intervêm no desenvolvimento dos métodos”.

Também Domench, P. (2005:58) refere que a informação sobre o capital intelectual é voluntária, porque não está harmonizada, embora existam diversas iniciativas entre as quais o *projecto Meritum*, *Intelect* entre outros. Afirma que “ em algumas ocasiões é difícil quantificar todos os elementos próprios do capital intelectual, pelo que a informação divulgada deverá ser de forma narrativa e de fácil leitura e interpretação para o amplo público a quem é dirigida a informação financeira anual.”

Considera que os indicadores de CI são muitos e não se encontram fechados, sendo oportunos novos indicadores, e apresenta o quadro 3.16, de modelo de gestão de capital intelectual.

Quadro 3.6 Modelo de Gestão de Capital Intelectual

| Capital Relacional | Capital Humano | Capital Estrutural |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">. Qualidade e dimensão da carteira de clientes. Integração com os fornecedores. Penetração da rede comercial. Alianças estratégicas. Atenção ao accionista. Imagem perante a comunidade financeira | <ul style="list-style-type: none">. Pessoas com alta qualidade e potencial. Pessoas capazes de trabalhar em diferentes locais geográficos e funções.. Pessoas comprometidas com o projecto empresarial | <ul style="list-style-type: none">. Organização com liderança e coesão. Valores corporativos compartilhados. Modelos de negócio e de gestão avançados. Orientação estratégica compartilhada e amplamente divulgada. Modelo integrado de organização e recursos humanos por competências. Responsabilidade social e meio ambiental |

Fonte: Domench, P. (2005:59) - Estados Contables

Também Nordstrom e Ridderstrale (2005:12) reflectem sobre o problema do Capital Humano nas Demonstrações Financeiras quando dizem: “O Relatório e Contas é provavelmente o único super-modelo com 500 anos de idade ainda capaz de excitar algumas pessoas. É frequente este não representar mais de 15-20% do valor real de muitas empresas modernas. Hoje em dia, são as ideias e a imaginação humana que fazem toda a diferença”.

Através desta afirmação de Nordstrom e Ridderstrale e outras aqui referidas, podemos constatar que alguma informação importante para os analistas e utilizadores das DFs pode não constar nas mesmas. Esta situação, pode originar alguns problemas relativamente à tomada de decisões importantes para potenciais investidores por deficit de informação.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DA PESQUISA

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

4.0 - Comentários

A estratégia de investigação adoptada para a concepção do inquérito foi do tipo quantitativo não experimental⁸, utilizando um questionário para a recolha de dados. A definição da amostra foi feita em função do objectivo primordial deste estudo que era averiguar o estado e a arte da Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual nas Instituições de Crédito e Seguradoras que actuam em Portugal e, seu relato nas Demonstrações Financeiras.

Como sabemos, o sector financeiro português tem vindo a passar nos últimos anos por um processo de acelerada transformação, que bem corresponde a uma verdadeira revolução financeira. O período de 1974 a 1983 foi caracterizado pelas acções da Revolução do 25 Abril de 1974. Em Março de 1975 foram nacionalizados quase todos os bancos e seguradoras nacionais. O período de 1983 a 1988 é um período muito importante para a economia portuguesa, em que a principal medida tomada consistiu na abertura da actividade bancária à iniciativa privada. Com a adesão de Portugal à UE em 1 de Janeiro de 1986 e a concretização do Mercado Único Europeu em 1993, ocorre uma liberalização das regulamentações aplicadas ao sector financeiro, como a liberdade de estabelecimento, de prestação de serviços, circulação de capitais, etc. Alterou-se o modo de financiamento do “*deficit*” do sector público, desenvolveu-se a informatização, com maior recurso às telecomunicações, à Internet e intensificou-se o processo de internacionalização do sistema financeiro português - a globalização financeira é uma realidade.

O trabalho divide-se em quatro partes:

1. Estatística descritiva, que permite perceber a forma como se distribuem os valores nas variáveis.
2. Análise de inferência estatística para verificar a relação entre todos os itens do questionário, bem como dos factores construídos e o tipo de empresa.
3. Análise de inferência estatística para verificar a relação entre todos os itens do questionário, bem como dos factores construídos e o tempo no cargo.
4. Análise de inferência estatística para verificar a relação entre todos os itens do questionário, bem como dos factores construídos, e as habilitações literárias do respondente.

⁸ Não há lugar à manipulação das condições, mas antes à descrição de fenómenos de uma dada população.

4.1 – Questionário e selecção da amostra

Foram enviados 55 questionários para as principais instituições de crédito a actuar em Portugal e 22 a companhias de seguros, mais conhecidas no mercado português.

O total de questionários enviados foi de 77, o número de questionários preenchidos e recebidos 28, o que dá uma taxa de sucesso de 36,4%.

A amostra utilizada neste estudo, de acordo com as respostas obtidas corresponde ao total de 28 empresas, sendo 20 instituições de crédito (71.4%) e, 8 companhias de seguros (28,6%).

A maioria dos respondentes ao questionário são licenciados, alguns mestres, pós-graduados e fundamentalmente do sexo masculino.

O questionário foi estruturado em 5 blocos, com uma escala de likert de 1 a 4. O Bloco I – Capital Intelectual – com 7 itens, bloco II – Dados – com 4 itens, bloco III – Procedimentos – com 7 itens, bloco IV – Conhecimento – com 13 itens, bloco V – Capital Intelectual nas Demonstrações Financeiras – com 5 itens.

O questionário termina com uma pergunta para responder em texto, sobre o modelo de avaliação do Capital Intelectual adoptado pela instituição inquirida e, quais as vantagens nesse modelo relativamente a outros. Relativamente a esta última questão (modelo de Capital Intelectual) a quase totalidade não respondeu e, os poucos que responderam foram apenas para referir que a sua instituição não aplicava quaisquer modelos.

4.2 – Breve descrição do tipo de empresas desta amostra

As instituições de crédito e as companhias de seguros, são dois tipos de empresas com um peso muito significativo na economia portuguesa. Ambas são empresas fundamentalmente prestadoras de serviços, isto é, do sector terciário.

As instituições de crédito são supervisionadas pelo Banco de Portugal, têm uma legislação muito rigorosa para o seu licenciamento e exercício da sua actividade, assim com as companhias de seguros que são supervisionadas pelo Instituto de Seguros de Portugal.

4.3 – Estatística Descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas e, para as variáveis quantitativas, também as tabelas de frequências e as estatísticas relevantes.

As variáveis da escala de medida foram analisadas através das respostas apresentadas no questionário. Para as variáveis da escala de medida, apresentam-se alguns dados significantes, como:

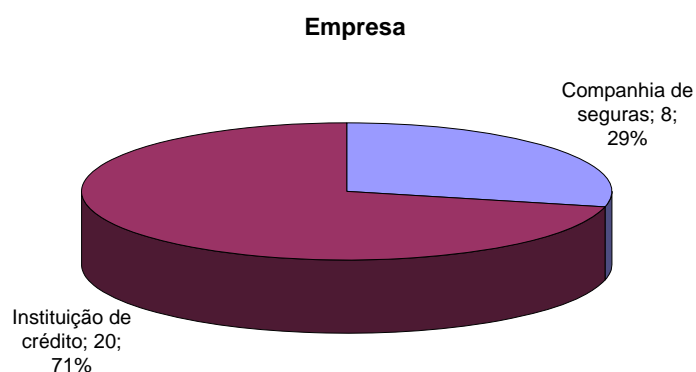
- . Os valores médios obtidos para cada questão (para as questões numa escala de 1 a 4, um valor superior a 2,5 é superior à média da escala).
- . Os valores do desvio padrão associados a cada questão que representam a dispersão absoluta de respostas perante cada questão.
- . O coeficiente de variação, que ilustra a dispersão relativa das respostas: quanto maior, maior é a dispersão de respostas.
- . Os valores mínimos e máximos observados.
- . Gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas dadas às várias questões.

4.3.1 – Caracterização da amostra

Quadro 4.1 - Empresas

| | Frequência | Percentagem |
|------------------------|------------|-------------|
| Companhia de seguras | 8 | 28.6 |
| Instituição de crédito | 20 | 71.4 |
| Total | 28 | 100.0 |

Figura 4.1 Empresas



Mais de dois terços das empresas são instituições de crédito, sendo as restantes empresas de seguros.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Data de constituição

As datas de constituição vão desde 1876 até 2005, havendo 10 não respostas, pelo que esta variável não será tratada.

Quadro 4.2 - Cargo do respondente

| | Frequência | Porcentagem |
|----------------------|------------|-------------|
| Administrador | 3 | 10.7 |
| Analista de Mercados | 1 | 3.6 |
| Director | 1 | 3.6 |
| Director adjunto | 1 | 3.6 |
| Director Comercial | 2 | 7.1 |
| Director Comunicação | 2 | 7.1 |
| Director Coordenador | 1 | 3.6 |
| Director de Pessoal | 1 | 3.6 |
| Director Financeiro | 4 | 14.3 |
| Director Geral | 2 | 7.1 |
| Director RH | 3 | 10.7 |
| Gestor RH | 1 | 3.6 |
| Presidente | 1 | 3.6 |
| Presidente executivo | 1 | 3.6 |
| Responsável Compras | 1 | 3.6 |
| Responsável Crédito | 1 | 3.6 |
| Responsável Formação | 1 | 3.6 |
| Subdirector | 1 | 3.6 |
| Total | 28 | 100.0 |

Os respondentes desempenham os mais variados cargos.

Quadro 4.3 - Tempo no cargo

| | N | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|----------------|----|-------|---------------|----------------|--------|--------|
| Tempo no cargo | 23 | 7.22 | 5.27 | 73% | 1 | 18 |

Apresentam-se, de seguida, o histograma e o diagrama tipo caixa, para o tempo no cargo.

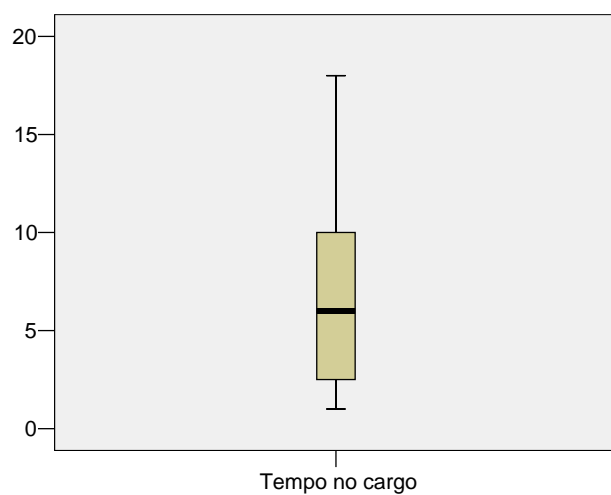
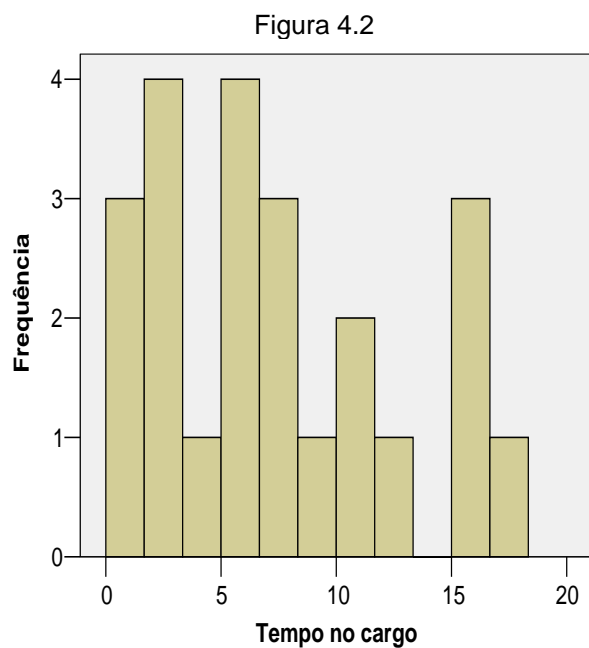


Figura 4.3

Quadro 4.4 - O tempo no cargo foi recodificado, em duas classes:

| | Frequência | Porcentagem |
|----------------|------------|-------------|
| Até 5 anos | 10 | 43.5 |
| Mais de 5 anos | 13 | 56.5 |
| Total | 23 | 100.0 |

Existem 5 não respostas.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA



Figura 4.4 – Tempo no cargo

Quadro 4.5 - Habilitações Acadêmicas

| | Frequência |
|--|------------|
| Licenciatura | 9 |
| Licenciatura Administração e Gestão Empr | 1 |
| Licenciatura Auditoria Financeira | 1 |
| Licenciatura Economia | 3 |
| Licenciatura Eng. Agrária | 1 |
| Licenciatura Gestão | 1 |
| Licenciatura GRH | 2 |
| Mestrado em Finanças | 1 |
| Mestrado Gestão | 1 |
| Mestrado Sistemas Informação | 1 |
| Pós-graduação | 1 |
| Pós-graduação em GRH | 1 |
| Total | 23 |

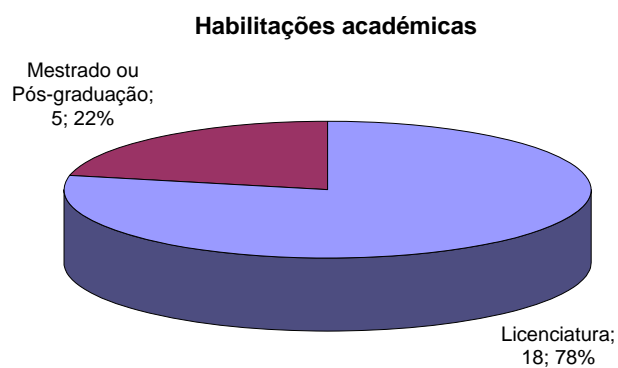
Os respondentes têm várias habilitações, que foram recodificadas em duas categorias.

Quadro 4.6 - habilitações literárias recodificadas

| | Frequência | Porcentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Licenciatura | 18 | 78.3 |
| Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 21.7 |
| Total | 23 | 100.0 |

Existem 5 não respostas.

Figura 4.5 – Habilitações Acadêmicas



CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

4.3.2 – Itens das Escalas do questionário Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

Quadro 4.7 - Tabela de frequências absolutas de respostas

| CAPITAL INTELECTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | 0 | 4 | 17 | 7 | 28 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | 1 | 5 | 15 | 7 | 28 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores específicos para cada intangível | 1 | 3 | 21 | 3 | 28 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano - avaliação da satisfação do pessoal | 0 | 0 | 10 | 18 | 28 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | 0 | 0 | 14 | 14 | 28 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | 0 | 0 | 15 | 13 | 28 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | 0 | 0 | 12 | 16 | 28 |

| DADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | 0 | 0 | 19 | 9 | 28 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | 0 | 1 | 19 | 8 | 28 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados - Internet, Intranet, Bibliotecas, entre outros | 0 | 0 | 18 | 10 | 28 |
| 11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação | 0 | 0 | 14 | 14 | 28 |

| PROCEDIMENTOS | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho | 0 | 0 | 11 | 16 | 27 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos e regulamentos da organização | 0 | 1 | 12 | 14 | 27 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | 0 | 0 | 13 | 14 | 27 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | 0 | 1 | 21 | 5 | 27 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | 0 | 0 | 7 | 20 | 27 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | 0 | 0 | 15 | 12 | 27 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões | 0 | 3 | 16 | 8 | 27 |

| GESTÃO DO CONHECIMENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
|---|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | 0 | 7 | 12 | 8 | 27 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | 0 | 0 | 3 | 24 | 27 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | 0 | 0 | 5 | 22 | 27 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | 0 | 0 | 16 | 11 | 27 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | 0 | 0 | 15 | 12 | 27 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | 0 | 1 | 6 | 20 | 27 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | 0 | 0 | 7 | 20 | 27 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente | 0 | 2 | 15 | 10 | 27 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | 0 | 0 | 16 | 11 | 27 |
| 28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores | 0 | 1 | 17 | 9 | 27 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | 0 | 2 | 20 | 5 | 27 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | 0 | 1 | 8 | 18 | 27 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates | 0 | 5 | 21 | 1 | 27 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento | 0 | 17 | 7 | 3 | 27 |

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
|---|----|----|----|---|-------|
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | 2 | 13 | 12 | 1 | 28 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o capital intelectual | 2 | 16 | 9 | 1 | 28 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar a sua relação com clientes, accionistas, trabalhadores, etc. | 1 | 7 | 19 | 1 | 28 |
| 36. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode prejudicar os negócios da instituição | 11 | 13 | 3 | 0 | 27 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas DFs Informação sobre o Capital Intelectual | 2 | 7 | 15 | 3 | 27 |

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nada Importante; 2- Pouco Importante; 3- Importante; 4- Muito Importante;

Quadro 4.8 - Estatísticas

| CAPITAL INTELECTUAL | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|----------------|--------|--------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | 3.1 | 0.6 | 20% | 2 | 4 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | 3.0 | 0.8 | 26% | 1 | 4 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores específicos para cada intangível | 2.9 | 0.6 | 21% | 1 | 4 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano - avaliação da satisfação do pessoal | 3.6 | 0.5 | 13% | 3 | 4 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | 3.5 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | 3.5 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | 3.6 | 0.5 | 14% | 3 | 4 |

| DADOS | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|----------------|--------|--------|
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | 3.3 | 0.5 | 14% | 3 | 4 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | 3.3 | 0.5 | 16% | 2 | 4 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados - Internet, Intranet, Bibliotecas, entre outros | 3.4 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação | 3.5 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |

| PROCEDIMENTOS | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|----------------|--------|--------|
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho | 3.6 | 0.5 | 14% | 3 | 4 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos e regulamentos da organização | 3.5 | 0.6 | 17% | 2 | 4 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | 3.5 | 0.5 | 14% | 3 | 4 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | 3.1 | 0.5 | 14% | 2 | 4 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | 3.7 | 0.4 | 12% | 3 | 4 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | 3.4 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões | 3.2 | 0.6 | 20% | 2 | 4 |

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|----------------|--------|--------|
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | 3.0 | 0.8 | 25% | 2 | 4 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | 3.9 | 0.3 | 8% | 3 | 4 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | 3.8 | 0.4 | 10% | 3 | 4 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | 3.4 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | 3.4 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | 3.7 | 0.5 | 15% | 2 | 4 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | 3.7 | 0.4 | 12% | 3 | 4 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente | 3.3 | 0.6 | 18% | 2 | 4 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | 3.4 | 0.5 | 15% | 3 | 4 |
| 28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores | 3.3 | 0.5 | 16% | 2 | 4 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | 3.1 | 0.5 | 16% | 2 | 4 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | 3.6 | 0.6 | 16% | 2 | 4 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates | 2.9 | 0.5 | 16% | 2 | 4 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento | 2.5 | 0.7 | 28% | 2 | 4 |

| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|----------------|--------|--------|
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | 2.4 | 0.7 | 28% | 1 | 4 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o capital intelectual | 2.3 | 0.7 | 29% | 1 | 4 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar a sua relação com clientes, accionistas, trabalhadores, etc. | 2.7 | 0.6 | 22% | 1 | 4 |
| 36. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode prejudicar os negócios da instituição | 1.7 | 0.7 | 39% | 1 | 3 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas DFs Informação sobre o Capital Intelectual | 2.7 | 0.8 | 29% | 1 | 4 |

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nada Importante; 2- Pouco Importante; 3- Importante; 4- Muito Importante;

De seguida, ilustram-se os valores médios observados para os vários itens, agrupados pelos cinco factores definidos, onde podem observar-se as diferenças entre os valores médios das respostas a cada item.

CAPITAL INTELECTUAL

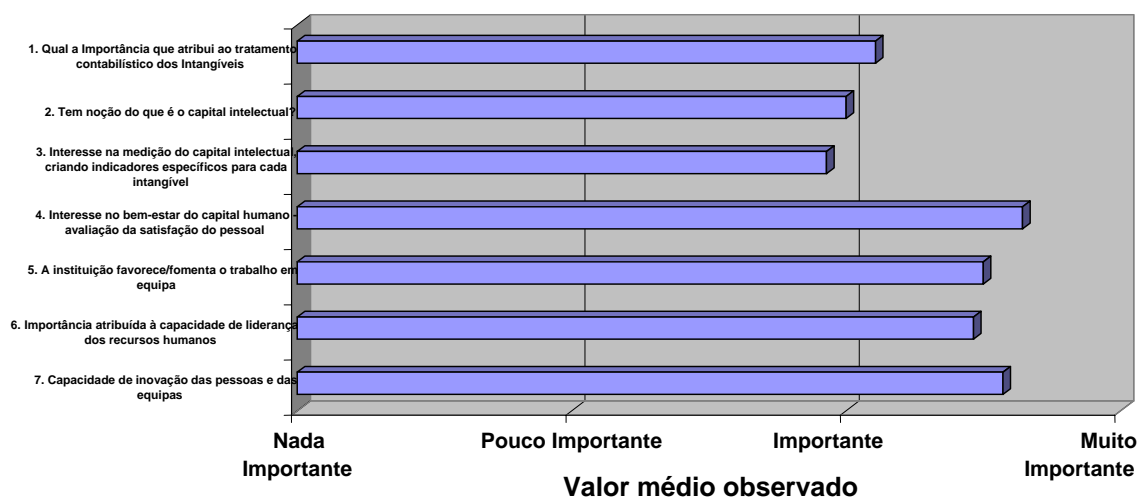
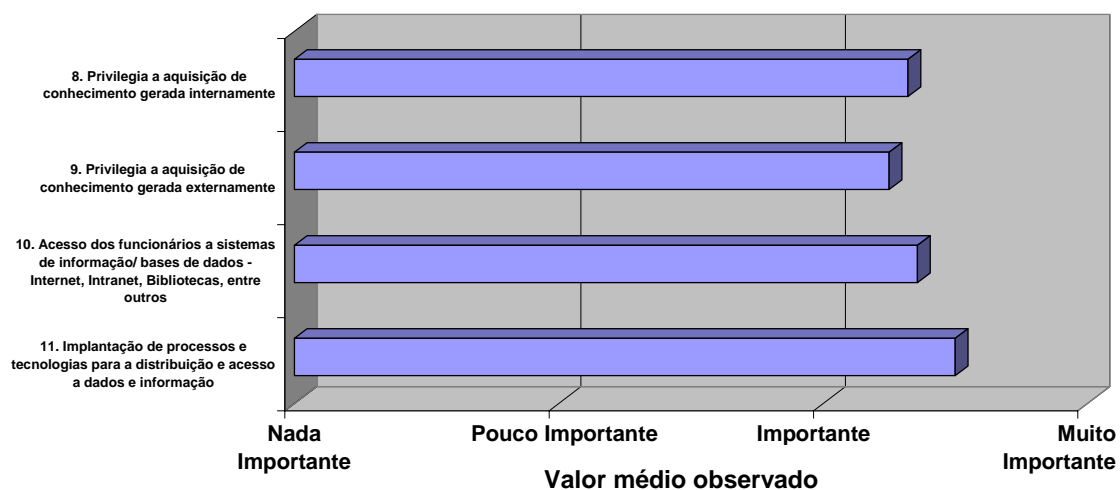


Figura 4.6 – Capital Intelectual

Todos os itens são avaliados, em média, como importantes, ou entre importante e muito importante.

Figura 4.7 - Dados

DADOS



Todos os itens são avaliados, em média, como entre importante e muito importante.

PROCEDIMENTOS

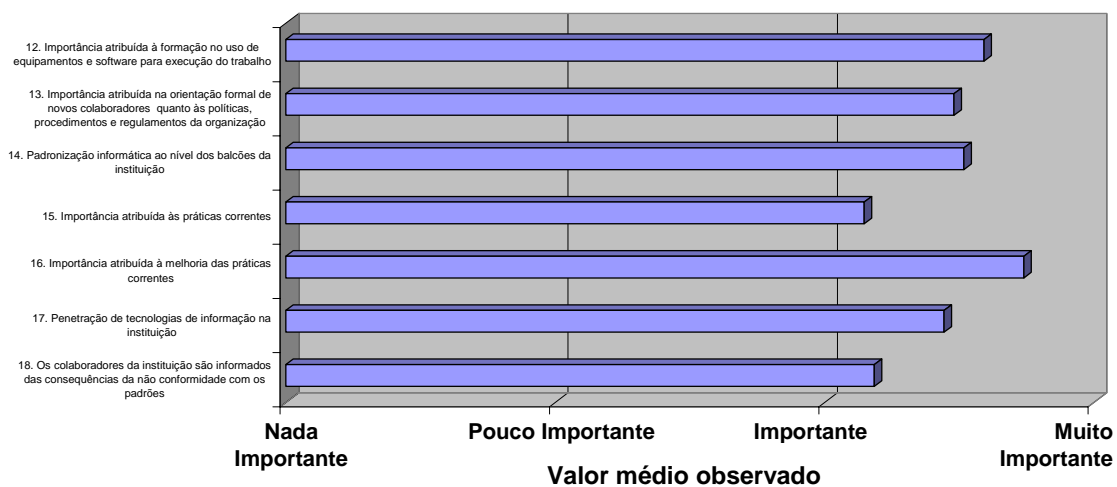
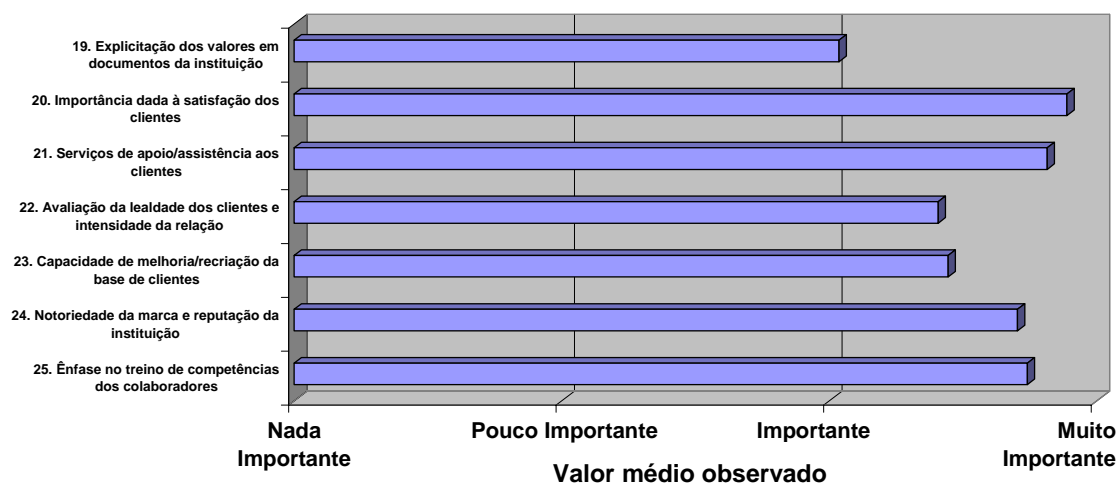


Figura 4.8 - Procedimentos

Todos os itens são avaliados, em média, como importantes, ou entre importante e muito importante.

Figura 4.9 – Gestão do conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO



Todos os itens são avaliados, em média, como importantes, ou entre importante e muito importante, aproximando-se alguns de muito importante.

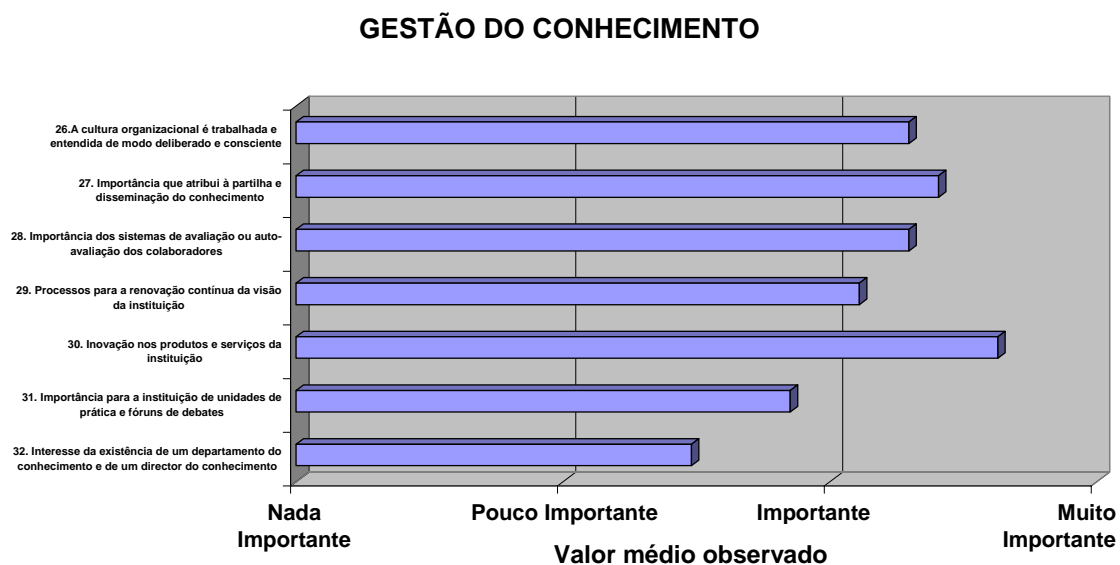
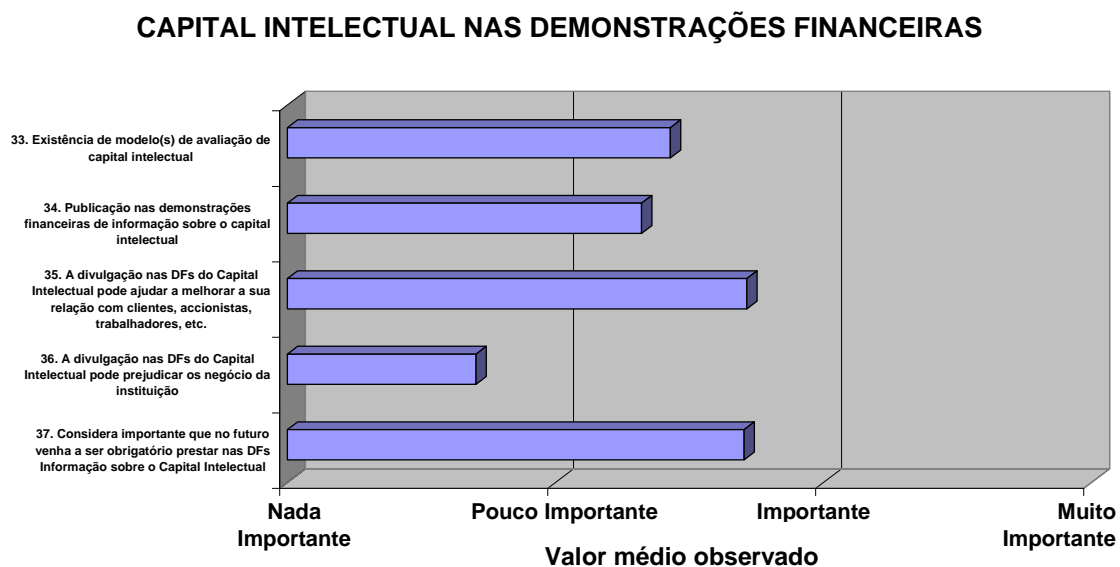


Figura 4.10 Gestão do Conhecimento

Todos os itens são avaliados, em média, como importantes, ou entre importante e muito importante, com excepção dos dois últimos, que são menos valorizados: em média, abaixo de importante.

Figura 4.11 – Capital Intelectual nas Demonstrações Financeiras



Todos os itens são avaliados, em média, entre pouco importante e importante, com excepção do 36., que é valorizado, em média, entre nada importante e pouco importante.

4.3.3 – Escalas do questionário Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

As cinco escalas são calculadas a partir da média das respostas aos itens que as constituem.

Quadro 4.9 – escalas do questionário CI e GC

| | Média | Desvio Padrão | Coef. Variação | Mínimo | Máximo |
|--|-------|------------------|-------------------|--------|--------|
| CAPITAL INTELECTUAL | 3.3 | 0.3 | 9% | 2.86 | 3.86 |
| DADOS | 3.4 | 0.3 | 8% | 3.00 | 4.00 |
| PROCEDIMENTOS | 3.4 | 0.3 | 9% | 3.00 | 4.00 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | 3.4 | 0.3 | 8% | 2.79 | 3.93 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | 2.4 | 0.4 | 19% | 1.20 | 3.20 |

De seguida, ilustra-se a distribuição de valores, através de histogramas e diagramas tipo caixa.

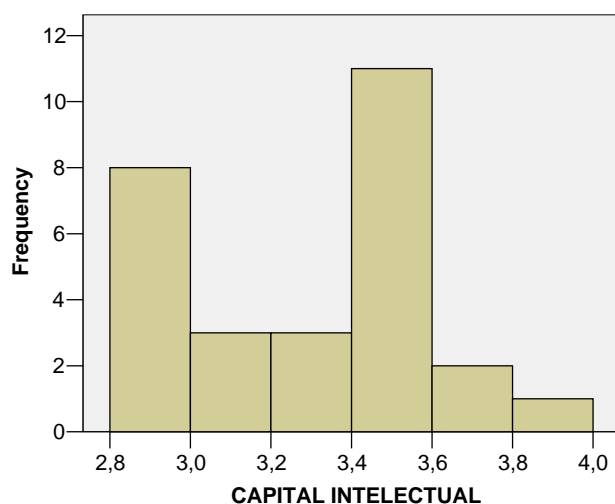


Figura 4.12

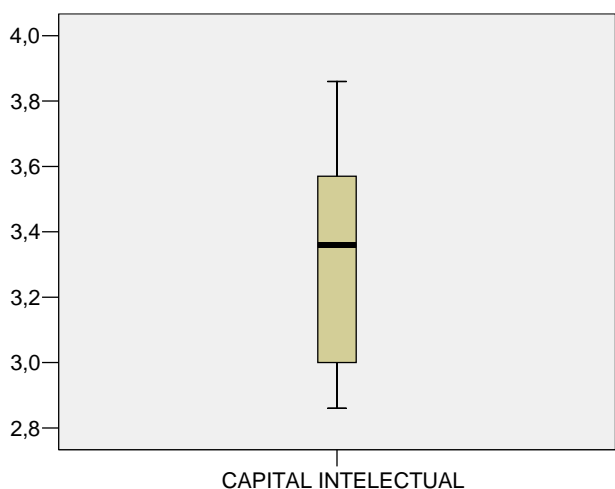


Figura 4.13

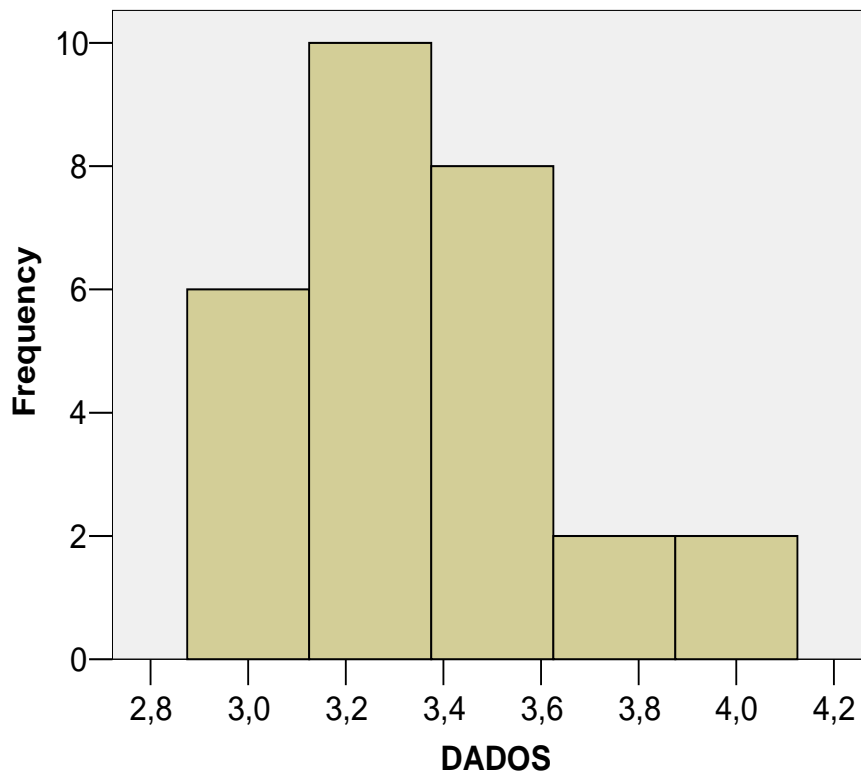


Figura 4.14

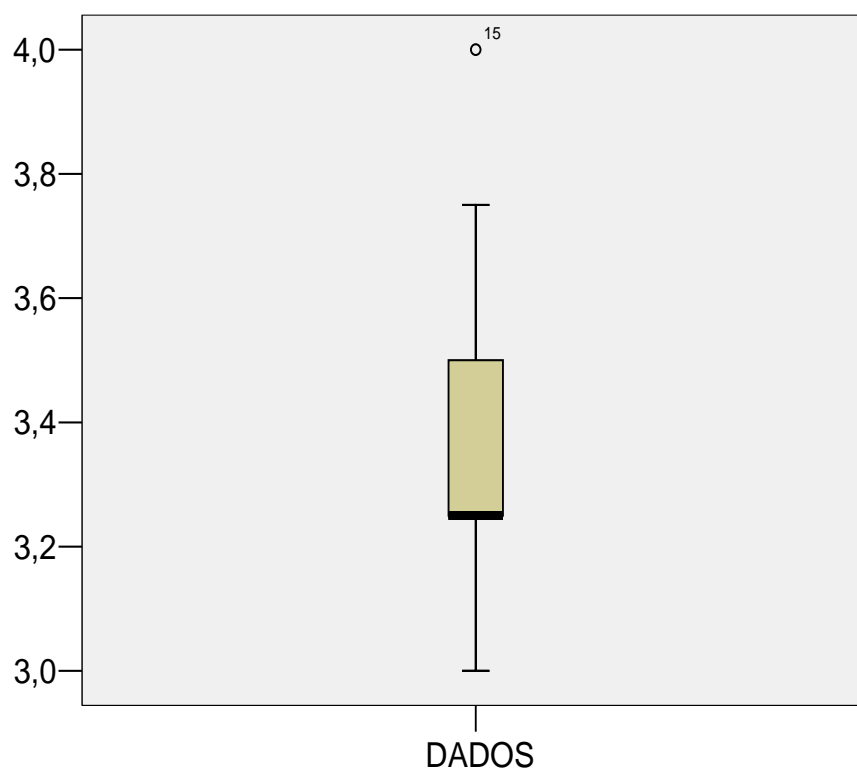


Figura 4.15

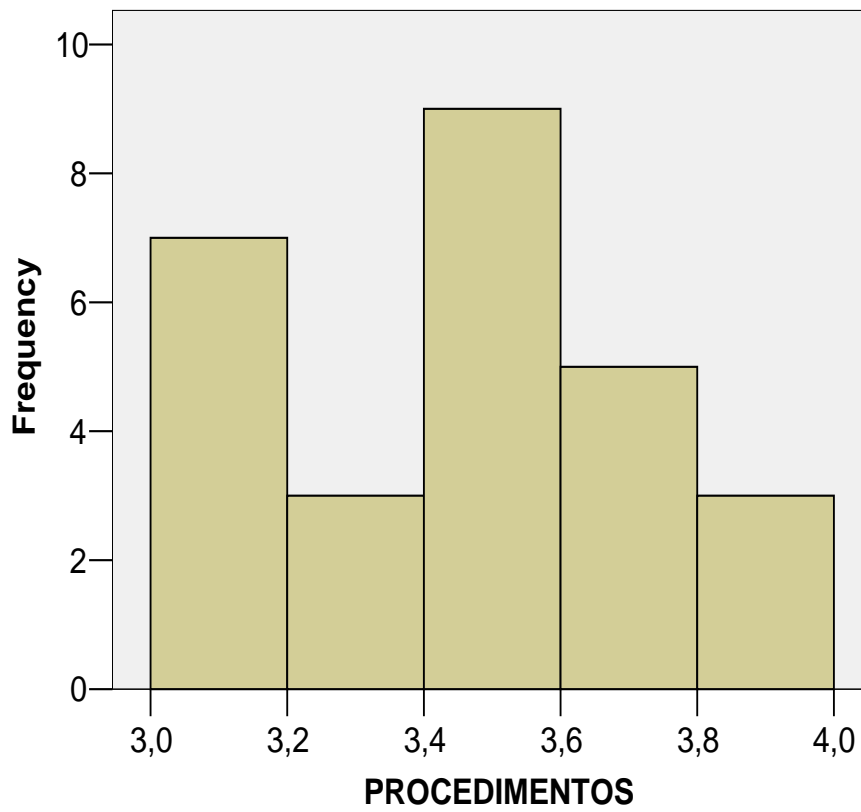


Figura 4.16

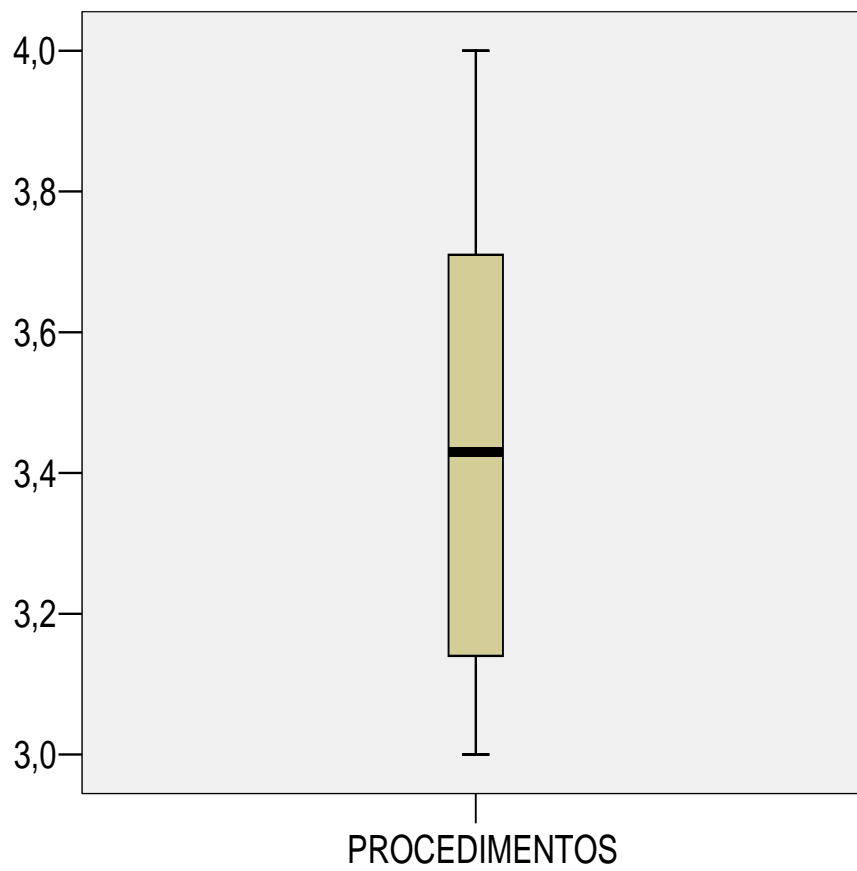


Figura 4.17

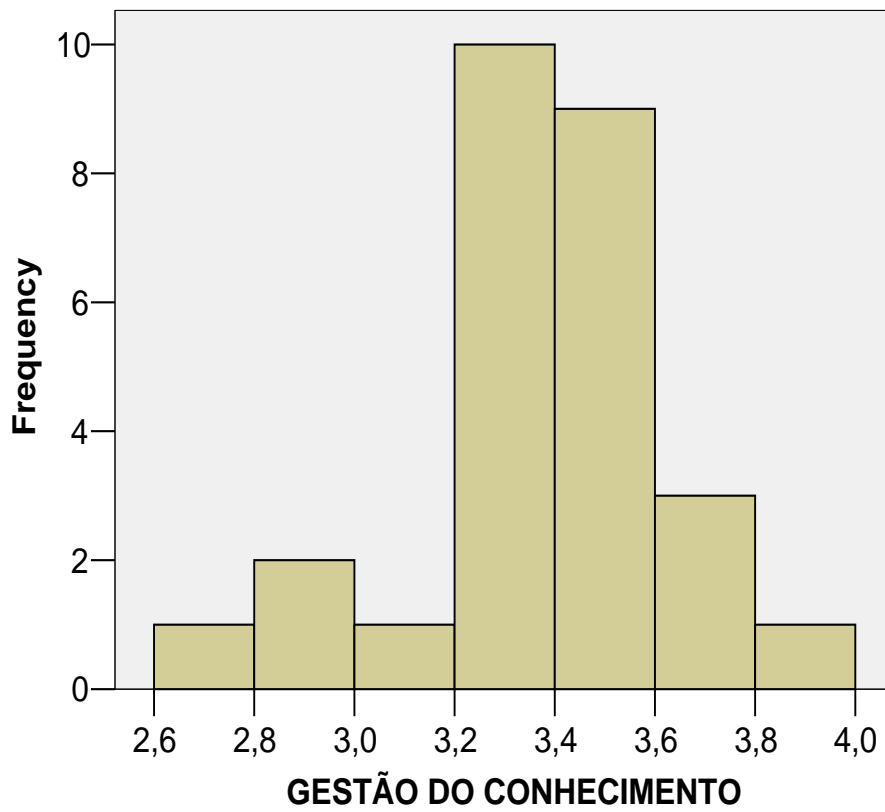


Figura 4.18

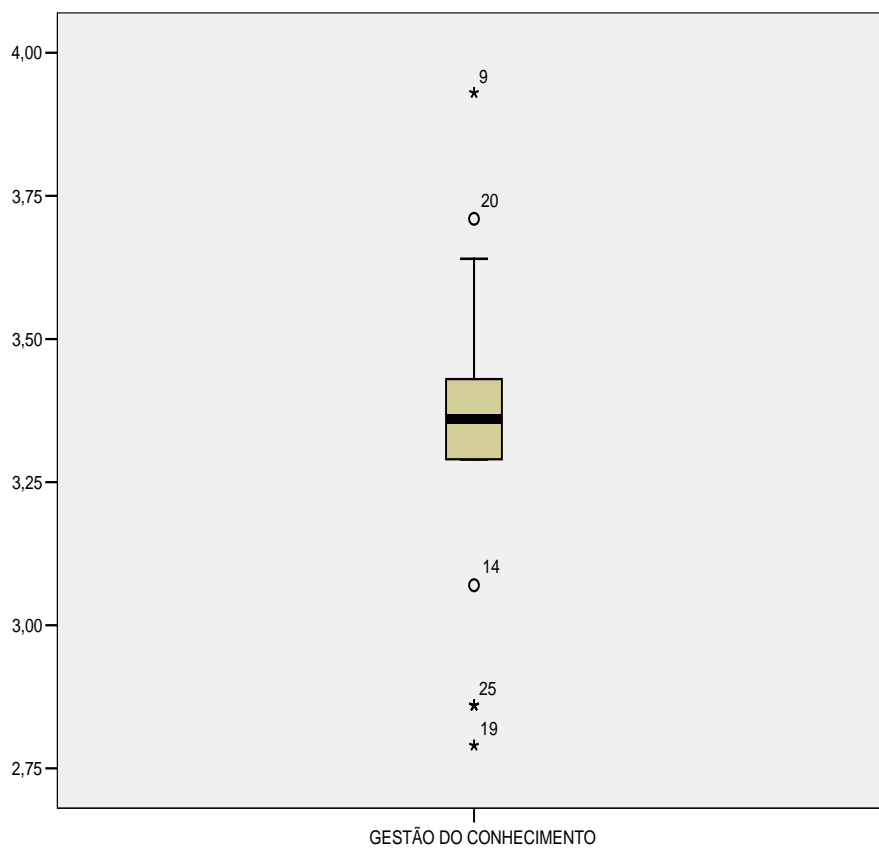


Figura 4.19

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Figura 4.20

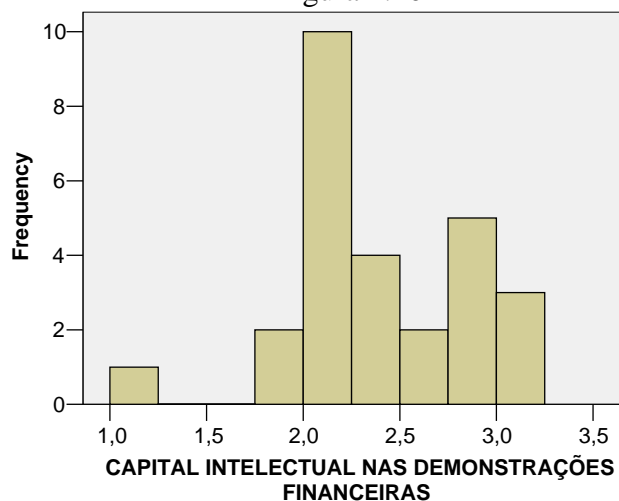


Figura 4.21

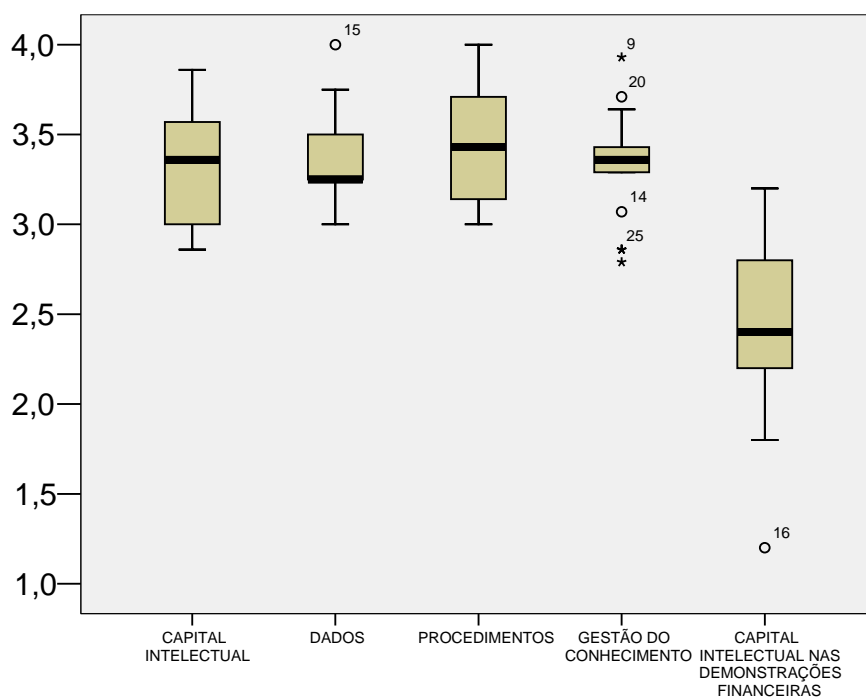
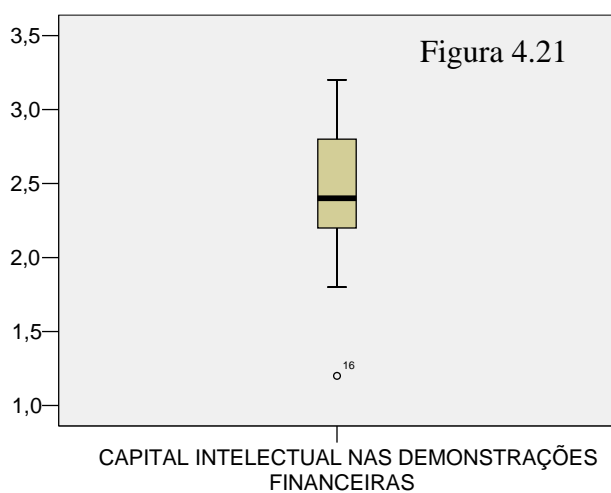
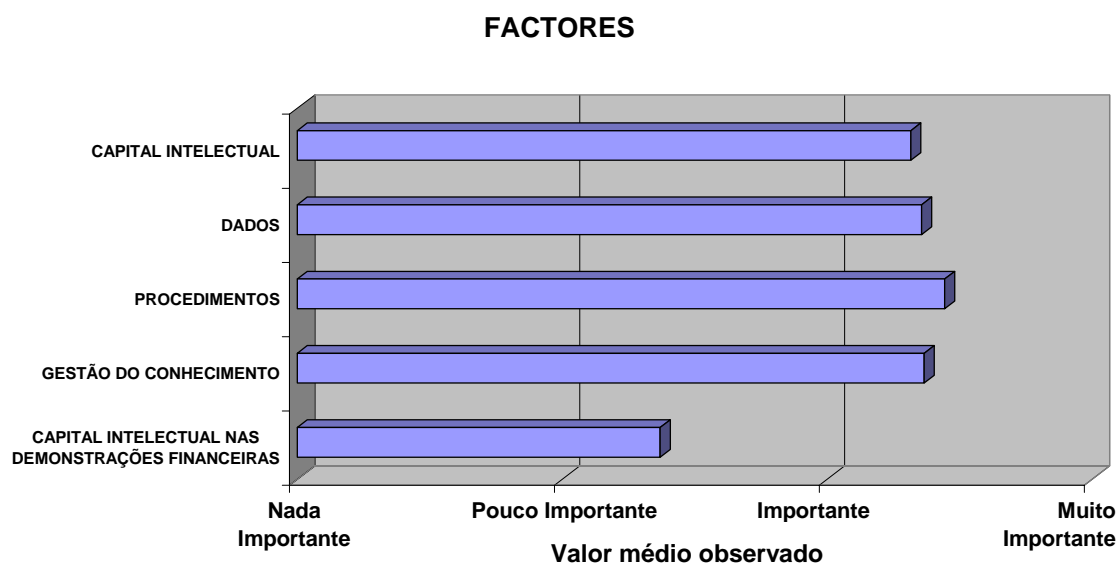


Figura 4.22

De seguida, ilustra-se o valor médio observado para cada Factor.

Figura 4.23 valores médios por Factores



Todos os factores são valorizados, em média, um pouco acima de importante, com excepção do Capital Intelectual nas Demonstrações Financeiras, que é valorizado, em média, entre pouco importante e importante.

4.4 – Relação entre os itens do questionário e o tipo de empresa

4.4.1. Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL

Itens do questionário – Variáveis quantitativas

Tipo de empresa – variável nominal dicotómica

Os itens traduzem-se em variáveis quantitativas, cuja relação se pretende estudar com a variável empresa, nominal dicotómica.

Para realizar o cruzamento entre os itens e o tipo de empresa pode utilizar-se o teste paramétrico *t de Student*, de forma a verificar a significância das diferenças entre os valores médios da escala observadas para ambos os grupos, que produz os seguintes resultados (resumidos):

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.10 – C.I.

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------|---------------|-------------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Equal variances assumed | .143 | .709 | 1.455 | 26 | .158 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.606 | 16.209 | .128 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Equal variances assumed | .620 | .438 | -.536 | 26 | .596 |
| | Equal variances not assumed | | | -.514 | 11.920 | .617 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Equal variances assumed | 5.646 | .025 | .389 | 26 | .700 |
| | Equal variances not assumed | | | .623 | 19.000 | .541 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Equal variances assumed | 2.889 | .101 | .728 | 26 | .473 |
| | Equal variances not assumed | | | .756 | 14.011 | .462 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Equal variances assumed | .614 | .440 | .816 | 26 | .422 |
| | Equal variances not assumed | | | .811 | 12.793 | .432 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Equal variances assumed | 1.238 | .276 | -.581 | 26 | .566 |
| | Equal variances not assumed | | | -.579 | 12.852 | .573 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Equal variances assumed | .310 | .583 | -.467 | 26 | .644 |
| | Equal variances not assumed | | | -.455 | 12.262 | .657 |

Explicação do teste: O teste t é antecedido por um teste de hipóteses à igualdade das variâncias em cada um dos grupos, que é o teste de Levene:

- H_0 : A variância (desvio padrão) é igual para ambos os grupos.
- H_1 : A variância (desvio padrão) é diferente para os dois grupos.

Quando o valor de prova deste teste é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

Quando o valor de prova é superior a 5% (**a verde**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*).

Quando o valor de prova é inferior a 5% (**a azul**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*).

Estes resultados são considerados para a análise do teste t: considera-se a linha superior ou a linha inferior, consoante as variâncias se consideram iguais ou não, respectivamente. No presente caso, considera-se a linha superior para *equal variances assumed* e a linha superior para *equal variances not assumed* (assinaladas a negrito)

O teste t coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Não existe diferença entre as médias dos itens, para cada um dos grupos.
- H_1 : Existe diferença entre as médias dos itens, para cada um dos grupos.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, não há diferenças entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, de a média ser igual para os dois grupos, ou seja, há diferenças entre os dois grupos.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

O valor de prova é sempre superior a 5% para todos os itens, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresa.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, o que pode ser realizado com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors), que colocam a hipótese nula da variável seguir uma distribuição normal, pois para aplicar alguns dos testes estatísticos, nomeadamente os paramétricos, é necessário verificar este pressuposto.

O teste K-S coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Os itens seguem uma distribuição normal para ambas as classes da variável nominal.
- H_1 : Os itens não seguem uma distribuição normal para ambas as classes da variável nominal.

Obtêm-se os seguintes resultados:

Quadro 4.11 – C.I. Tests of Normality

| | | K-S (a) | | |
|--|------------------------|-----------|----|----------------|
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Companhia de seguras | .391 | 8 | .001 |
| | Instituição de crédito | .300 | 20 | .000 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Companhia de seguras | .228 | 8 | .200(*) |
| | Instituição de crédito | .324 | 20 | .000 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Instituição de crédito | .355 | 20 | .000 |
| | Companhia de seguras | .455 | 8 | .000 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Instituição de crédito | .387 | 20 | .000 |
| | Companhia de seguras | .391 | 8 | .001 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Instituição de crédito | .361 | 20 | .000 |
| | Companhia de seguras | .391 | 8 | .001 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Instituição de crédito | .335 | 20 | .000 |
| | Companhia de seguras | .325 | 8 | .013 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Instituição de crédito | .387 | 20 | .000 |
| | Masculino | .069 | 70 | .200(*) |

a Correcção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

Os valores da significância do teste (assinalados a negrito), também designada por valor de prova, permitem realizar inferências sobre o seu resultado. Se a significância for superior a 5% (0,05), não se rejeita a hipótese nula (H_0), se for inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula (H_0) e aceita-se a hipótese alternativa (H_1).

Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 para ambas as classes da variável dicotómica o que, neste caso, não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

O teste t, sendo um teste paramétrico, exige que se cumpra o pressuposto da normalidade, o que não sucede. Por esse motivo, deve ser aplicado o teste de Mann-Whitney, que é o teste não paramétrico equivalente, que testa a igualdade das medianas em ambos os grupos.

Para realizar o cruzamento entre estas variáveis, recorre-se então ao teste de Mann-Whitney, que permite comparar os valores medianos da escala em cada um dos grupos.

O teste de *Mann-Whitney* coloca as seguintes hipóteses:

- o H_0 : Não existe diferença entre a mediana dos itens, para cada um dos grupos.
- o H_1 : Existe diferença entre a mediana dos itens, para cada um dos grupos.

Quando o valor de prova é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.12 – teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | 56 | 266 | -1.401 | 0.161 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | 68 | 104 | -0.671 | 0.502 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores específicos para cada intangível | 76 | 286 | -0.268 | 0.789 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano - avaliação da satisfação do pessoal | 68 | 278 | -0.735 | 0.462 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | 66 | 276 | -0.822 | 0.411 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | 70 | 106 | -0.588 | 0.556 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | 72 | 108 | -0.474 | 0.635 |

Os três primeiros valores são estatísticas do teste. O valor que importa analisar é a significância do teste (assinalado a negrito), também designada por valor de prova. Quando este valor é inferior ao valor de referência de 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças na mediana dos factores para os dois grupos. Quando é superior ao valor de referência de 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, as medianas dos factores são iguais para os dois grupos.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

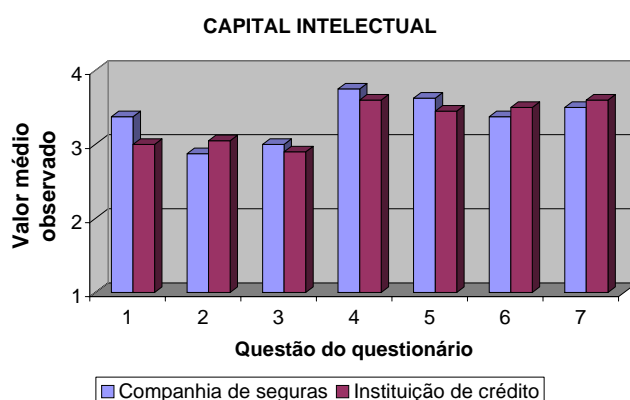
O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.13 – C. I. Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|------------------------|----|------|----------------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Companhia de seguras | 8 | 3.38 | .518 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.00 | .649 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Companhia de seguras | 8 | 2.88 | .835 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.05 | .759 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Companhia de seguras | 8 | 3.00 | .000 |
| | Instituição de crédito | 20 | 2.90 | .718 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Companhia de seguras | 8 | 3.75 | .463 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.60 | .503 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Companhia de seguras | 8 | 3.63 | .518 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.45 | .510 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Companhia de seguras | 8 | 3.38 | .518 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.50 | .513 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Companhia de seguras | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.60 | .503 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.24 - C.I. das Companhias e Instituições crédito



Conclusão: Na amostra, os itens 1, 3, 4 e 5 apresentam valores médios superiores para as companhias de seguros e os itens 2, 6 e 7 apresentam valores médios superiores para as instituições de crédito, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.4.2. Itens do Factor DADOS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o tipo de empresa, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.14 Dados vs tipo empresa

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Equal variances assumed | 1.212 | .281 | -.496 | 26 | .624 |
| | Equal variances not assumed | | | -.508 | 13.652 | .620 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Equal variances assumed | 5.783 | .024 | -.802 | 26 | .430 |
| | Equal variances not assumed | | | -.979 | 20.868 | .339 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Equal variances assumed | 1.415 | .245 | .979 | 26 | .337 |
| | Equal variances not assumed | | | .925 | 11.594 | .374 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Equal variances assumed | .614 | .440 | -.816 | 26 | .422 |
| | Equal variances not assumed | | | -.811 | 12.793 | .432 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.15 Dados vs tipo empresa

| | | Tests of Normality | | |
|--|------------------------|--------------------|----|------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Companhia de seguras | .455 | 8 | .000 |
| | Instituição de crédito | .413 | 20 | .000 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Companhia de seguras | .513 | 8 | .000 |
| | Instituição de crédito | .350 | 20 | .000 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Companhia de seguras | .325 | 8 | .013 |
| | Instituição de crédito | .438 | 20 | .000 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Companhia de seguras | .391 | 8 | .001 |
| | Instituição de crédito | .361 | 20 | .000 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

| Quadro 4.16 - teste Mann-Whitney | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | 72 | 108 | -0.503 | 0.615 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | 65.5 | 101.5 | -0.904 | 0.366 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados | 64 | 274 | -0.980 | 0.327 |
| 11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação | 66 | 102 | -0.822 | 0.411 |

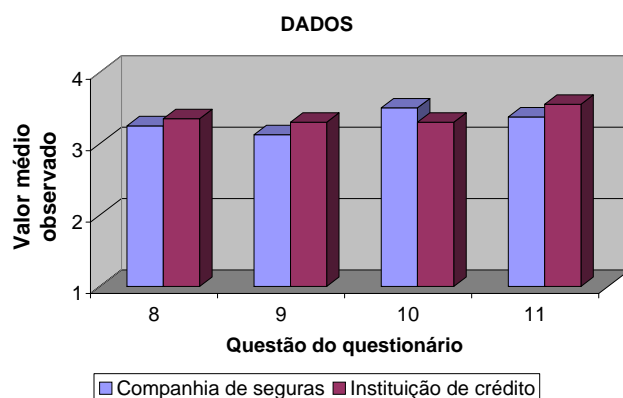
O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.17- Dados vs tipo empresa Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|------------------------|----|------|----------------|
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Companhia de seguras | 8 | 3.25 | .463 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.35 | .489 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Companhia de seguras | 8 | 3.13 | .354 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.30 | .571 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Companhia de seguras | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.30 | .470 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Companhia de seguras | 8 | 3.38 | .518 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.55 | .510 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.25 - Dados vs tipo empresa



CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Conclusão: Na amostra, o item 10 apresenta valores médios superiores para as companhias de seguros e o os itens 8, 9, e 11 apresentam valores médios superiores para as instituições de crédito, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.4.3. Itens do Factor PROCEDIMENTOS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o tipo de empresa, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.18 – Procedimentos vs tipo empresa

| | | Independent Samples Test | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | |
| | | F | Sig. | t | Sig. |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Equal variances assumed | .280 | .601 | -1.500 | .146 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.450 | .172 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Equal variances assumed | .454 | .507 | .106 | .917 |
| | Equal variances not assumed | | | .112 | .912 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Equal variances assumed | .021 | .887 | -.120 | .905 |
| | Equal variances not assumed | | | -.118 | .908 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Equal variances assumed | .987 | .330 | -.168 | .868 |
| | Equal variances not assumed | | | -.194 | .849 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Equal variances assumed | .019 | .891 | .069 | .946 |
| | Equal variances not assumed | | | .068 | .947 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Equal variances assumed | .189 | .667 | .364 | .719 |
| | Equal variances not assumed | | | .356 | .728 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Equal variances assumed | .532 | .472 | .345 | .733 |
| | Equal variances not assumed | | | .322 | .753 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.19 – Procedimentos vs tipo empresa

| | | Tests of Normality | | |
|---|------------------------|--------------------|----|-------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Companhia de seguras | .391 | 8 | .001 |
| | Instituição de crédito | .430 | 19 | .000 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Companhia de seguras | .325 | 8 | .013 |
| | Instituição de crédito | .332 | 19 | .000 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Companhia de seguras | .325 | 8 | .013 |
| | Instituição de crédito | .348 | 19 | .000 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Companhia de seguras | .513 | 8 | .000 |
| | Instituição de crédito | .413 | 19 | .000 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Companhia de seguras | .455 | 8 | .000 |
| | Instituição de crédito | .456 | 19 | .000 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Companhia de seguras | .325 | 8 | .013 |
| | Instituição de crédito | .376 | 19 | .000 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Companhia de seguras | .263 | 8 | .109 |
| | Instituição de crédito | .340 | 19 | .000 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.20 – teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho | 52.5 | 88.5 | -1.465 | 0.143 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos ... | 76 | 266 | 0.000 | 1.000 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | 74 | 110 | -0.123 | 0.902 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | 73 | 109 | -0.220 | 0.826 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | 75 | 265 | -0.070 | 0.944 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | 70 | 260 | -0.370 | 0.711 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões | 69.5 | 259.5 | -0.394 | 0.693 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

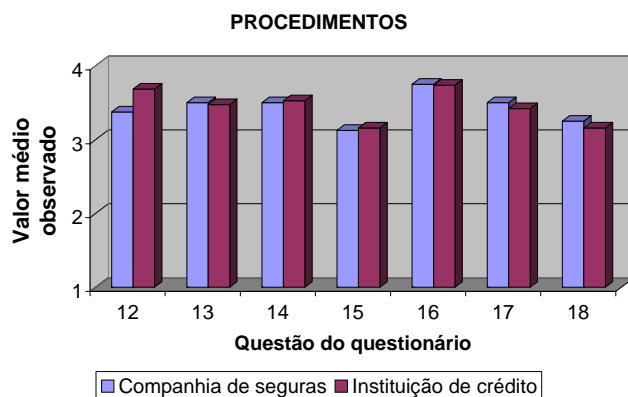
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.21 Procedimentos vs tipo empresa - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|------------------------|----|------|----------------|
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Companhia de seguros | 8 | 3.38 | .518 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.68 | .478 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Companhia de seguros | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.47 | .612 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Companhia de seguros | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.53 | .513 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Companhia de seguros | 8 | 3.13 | .354 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.16 | .501 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Companhia de seguros | 8 | 3.75 | .463 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.74 | .452 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Companhia de seguros | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.42 | .507 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Companhia de seguros | 8 | 3.25 | .707 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.16 | .602 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.26 Procedimentos vs tipo empresa



Conclusão: Na amostra, os itens 17 e 18 apresentam valores médios superiores para as companhias de seguros e o item 12 apresenta valores médios superiores para as instituições de crédito, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.4.4. Itens do Factor GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o tipo de empresa, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.22 – G. C. vs tipo de empresa

| | | | Independent Samples Test | | | |
|---|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|------|
| | | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | |
| | | | F | Sig. | t | Sig. |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 1.420 | .245 | -.713 | .482 |
| | | | | | -.786 | .443 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 8.416 | .008 | 1.179 | .250 |
| | | | | | 1.837 | .083 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 25.606 | .100 | 1.627 | .116 |
| | | | | | 2.535 | .021 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | .213 | .648 | -.214 | .832 |
| | | | | | -.212 | .835 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | .189 | .667 | .364 | .719 |
| | | | | | .356 | .728 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 5.501 | .027 | 1.069 | .295 |
| | | | | | 1.312 | .203 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 6.107 | .021 | 1.014 | .320 |
| | | | | | 1.148 | .266 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 2.622 | .118 | -.252 | .803 |
| | | | | | -.293 | .773 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | .551 | .465 | .616 | .543 |
| | | | | | .597 | .562 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | .001 | .976 | .483 | .634 |
| | | | | | .500 | .625 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 9.895 | .004 | -.733 | .470 |
| | | | | | -1.143 | .268 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 10.111 | .004 | 1.499 | .146 |
| | | | | | 1.855 | .077 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | .987 | .330 | .168 | .868 |
| | | | | | .194 | .849 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | 5.932 | .022 | 3.828 | .001 |
| | | | | | 2.947 | .017 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o item 32.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.23 - G.C. vs tipo empresa

| | | Tests of Normality | | |
|---|--|--------------------|---------|-----------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 19. Explicação dos valores em documentos da instituição | Companhia de seguros Instituição de crédito | .327 .234 | 8 19 | .012 .007 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Companhia de seguros Instituição de crédito | b .456 | 19 | .000 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Companhia de seguros Instituição de crédito | b .376 | 19 | .000 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Companhia de seguros Instituição de crédito | .391 .376 | 8 19 | .001 .000 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Companhia de seguros Instituição de crédito | .325 .376 | 8 19 | .013 .000 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Companhia de seguros Instituição de crédito | .513 .416 | 8 19 | .000 .000 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Companhia de seguros Instituição de crédito | .513 .430 | 8 19 | .000 .000 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Companhia de seguros Instituição de crédito | .455 .267 | 8 19 | .000 .001 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Companhia de seguros Instituição de crédito | .325 .403 | 8 19 | .013 .000 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Companhia de seguros Instituição de crédito | .391 .364 | 8 19 | .001 .000 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Companhia de seguros Instituição de crédito | .340 b | 19 | .000 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Companhia de seguros Instituição de crédito | .513 .360 | 8 19 | .000 .000 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Companhia de seguros Instituição de crédito | .513 .413 | 8 19 | .000 .000 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Companhia de seguros Instituição de crédito | .228 .482 | 8 19 | .200(*) .000 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

b 20, 21 and 29 is constant when Empresa = Companhia de seguros..

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Nos resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalam-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.24 – tês Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|---|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | 63 | 99 | -0.740 | 0.459 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | 64 | 254 | -1.170 | 0.242 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | 56 | 246 | -1.577 | 0.115 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade ... | 72.5 | 108.5 | -0.218 | 0.827 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | 70 | 260 | -0.370 | 0.711 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | 61 | 251 | -1.043 | 0.297 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | 61.5 | 251.5 | -1.014 | 0.311 |
| 26.A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente | 69 | 105 | -0.421 | 0.674 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação ... | 66 | 256 | -0.624 | 0.533 |
| 28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores | 69 | 259 | -0.440 | 0.660 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão ... | 64 | 100 | -0.831 | 0.406 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | 53 | 243 | -1.483 | 0.138 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates | 73 | 263 | -0.220 | 0.826 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento | 29 | 219 | -2.916 | 0.004 |

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos, o que sucede para a questão 32. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t,.

Quadro 4.25 – G.C. vs tipo empresa - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|------------------------|----|------|----------------|
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Companhia de seguras | 8 | 2.88 | .641 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.11 | .809 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Companhia de seguras | 8 | 4.00 | .000 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.84 | .375 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Companhia de seguras | 8 | 4.00 | .000 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.74 | .452 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Companhia de seguras | 8 | 3.38 | .518 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.42 | .507 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Companhia de seguras | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.42 | .507 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Companhia de seguras | 8 | 3.88 | .354 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.63 | .597 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Companhia de seguras | 8 | 3.88 | .354 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.68 | .478 |
| 26.A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Companhia de seguras | 8 | 3.25 | .463 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.32 | .671 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Companhia de seguras | 8 | 3.50 | .535 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.37 | .496 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Companhia de seguras | 8 | 3.38 | .518 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.26 | .562 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Companhia de seguras | 8 | 3.00 | .000 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.16 | .602 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Companhia de seguras | 8 | 3.88 | .354 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.53 | .612 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Companhia de seguras | 8 | 2.88 | .354 |
| | Instituição de crédito | 19 | 2.84 | .501 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Companhia de seguras | 8 | 3.13 | .835 |
| | Instituição de crédito | 19 | 2.21 | .419 |

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, excepto para o 32., através dos seus valores médios.

Figura 4.27 - G.C. vs tipo empresa

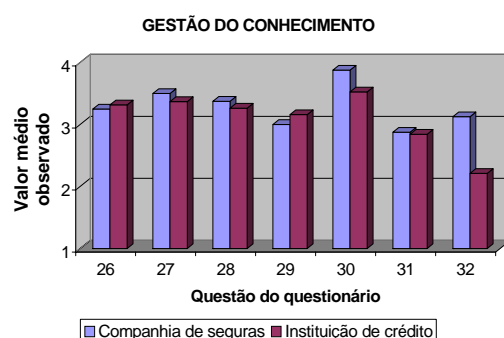
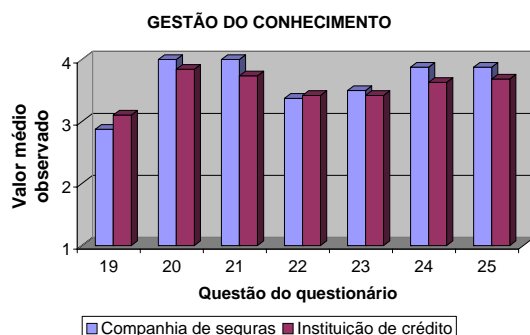


Figura 4.28 G.C. vs tipo empresa

Conclusão: Na amostra, os itens 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 30 apresentam valores médios superiores para as companhias de seguros e os itens 19, 22, 26 e 29 apresentam valores médios superiores para as instituições de crédito, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Apenas para o item 32 se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas, sendo os valores médios superiores para as companhias de seguros.

4.4.5. Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o tipo de empresa, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.26 CI nas DFs vs tipo empresa

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 33. Existência de modelo(s) de avaliação de capital intelectual | Equal variances assumed | 1.141 | .295 | .951 | 26 | .350 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.111 | 18.688 | .281 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Equal variances assumed | .719 | .404 | 2.307 | 26 | .029 |
| | Equal variances not assumed | | | 2.125 | 11.083 | .057 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Equal variances assumed | .132 | .719 | .893 | 26 | .380 |
| | Equal variances not assumed | | | .859 | 11.991 | .407 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Equal variances assumed | .010 | .923 | .229 | 25 | .821 |
| | Equal variances not assumed | | | .224 | 12.610 | .826 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Equal variances assumed | 8.688 | .007 | .738 | 25 | .467 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.013 | 24.988 | .321 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o item 34.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.27 CI nas DFs vs tipo empresa

| | | Tests of Normality | | |
|--|------------------------|--------------------|----|------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 33. Existência de modelo(s) de avaliação de capital intelectual | Companhia de seguros | .391 | 8 | .001 |
| | Instituição de crédito | .265 | 19 | .001 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Companhia de seguros | .263 | 8 | .109 |
| | Instituição de crédito | .363 | 19 | .000 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Companhia de seguros | .327 | 8 | .012 |
| | Instituição de crédito | .416 | 19 | .000 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Companhia de seguros | .263 | 8 | .109 |
| | Instituição de crédito | .267 | 19 | .001 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Companhia de seguros | .513 | 8 | .000 |
| | Instituição de crédito | .239 | 19 | .006 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.28 – teste Mann-Whitney

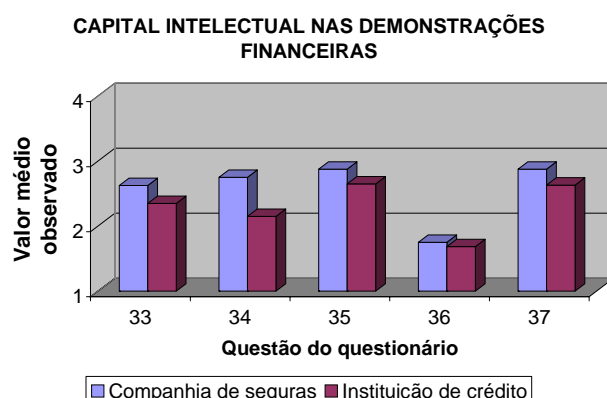
| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | 61.5 | 271.5 | -1.038 | 0.299 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o capital intelectual | 44.5 | 254.5 | -2.043 | 0.041 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar a sua relação com ... | 68 | 278 | -0.744 | 0.457 |
| 36. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode prejudicar os negócios da instituição | 72 | 262 | -0.234 | 0.815 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas DFs Informação sobre o CI | 63 | 253 | -0.767 | 0.443 |

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos, o que sucede para a questão 34. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t,.

Quadro 4.29 – GC nas DFS vs tipo empresa - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|------------------------|----|------|----------------|
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | Companhia de seguras | 8 | 2.63 | .518 |
| | Instituição de crédito | 20 | 2.35 | .745 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Companhia de seguras | 8 | 2.75 | .707 |
| | Instituição de crédito | 20 | 2.15 | .587 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Companhia de seguras | 8 | 2.88 | .641 |
| | Instituição de crédito | 20 | 2.65 | .587 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócio da instituição | Companhia de seguras | 8 | 1.75 | .707 |
| | Instituição de crédito | 19 | 1.68 | .671 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Companhia de seguras | 8 | 2.88 | .354 |
| | Instituição de crédito | 19 | 2.63 | .895 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, excepto para o 34., através dos seus valores médios.

Figura 4.29 – C.I. nas DFs vs tipo empresa

Conclusão: Na amostra, todos os itens apresentam valores médios superiores para as companhias de seguros, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Apenas para o item 34 se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas, sendo os valores médios superiores para as companhias de seguros.

4.4.6. Todos os Factores

Para realizar o cruzamento entre os factores e o tipo de empresa, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.30 Todos factores vs tipo empresa

| | | Independent Samples Test | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | |
| | | F | Sig. | t | Sig. |
| CAPITAL INTELECTUAL | Equal variances assumed | .150 | .702 | .447 | .659 |
| | Equal variances not assumed | | | .433 | .672 |
| DADOS | Equal variances assumed | .929 | .344 | -.519 | .608 |
| | Equal variances not assumed | | | -.598 | .557 |
| PROCEDIMENTOS | Equal variances assumed | 4.924 | .036 | -.165 | .870 |
| | Equal variances not assumed | | | -.199 | .844 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Equal variances assumed | 3.109 | .090 | 1.328 | .196 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.895 | .070 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Equal variances assumed | .836 | .369 | 1.578 | .127 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.788 | .091 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quando o valor de prova é inferior a 5% (**a azul**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

| Quadro 4.31 – todos os factores vs tipo empresa | | Tests of Normality | | |
|--|------------------------|--------------------|----|---------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| CAPITAL INTELECTUAL | Companhia de seguras | .252 | 8 | .143 |
| | Instituição de crédito | .164 | 18 | .200(*) |
| DADOS | Companhia de seguras | .301 | 8 | .031 |
| | Instituição de crédito | .269 | 18 | .001 |
| PROCEDIMENTOS | Companhia de seguras | .252 | 8 | .143 |
| | Instituição de crédito | .146 | 18 | .200(*) |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Companhia de seguras | .226 | 8 | .200(*) |
| | Instituição de crédito | .258 | 18 | .003 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Companhia de seguras | .194 | 8 | .200(*) |
| | Instituição de crédito | .150 | 18 | .200(*) |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para os Dados e a Gestão do Conhecimento, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

| Quadro 4.32 – teste Mann-Whitney | | Test Statistics(a) | | |
|----------------------------------|--|--------------------|------------|------------------------|
| | | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z |
| DADOS | | 76 | 112 | -0.212 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | | 39 | 229 | -1.989 |
| | | | | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| | | | | 0.832 |
| | | | | 0.057 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

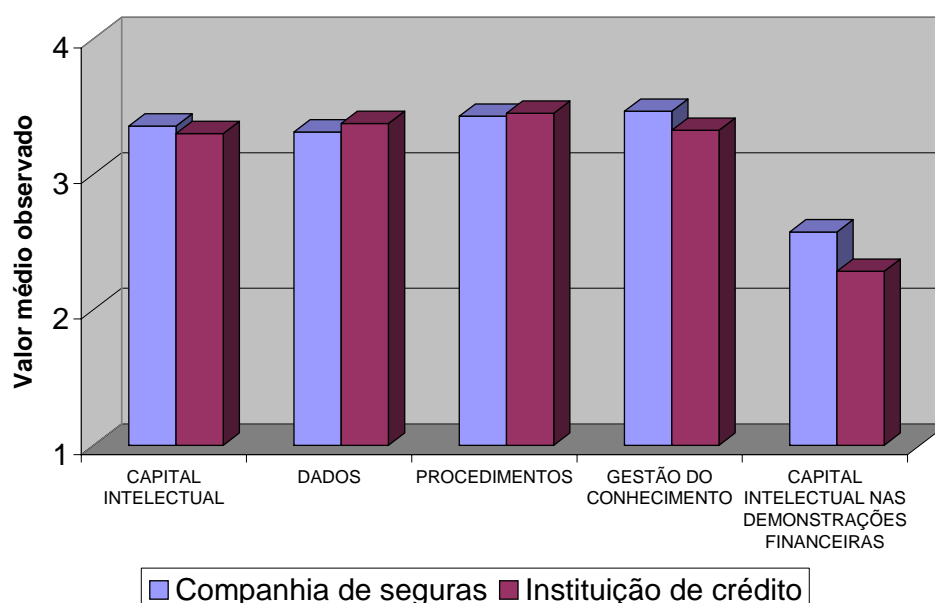
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.33 – todos factores vs tipo empresa - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|------------------------|----|-------|----------------|
| CAPITAL INTELECTUAL | Companhia de seguras | 8 | 3.356 | .3134 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.301 | .2922 |
| DADOS | Companhia de seguras | 8 | 3.313 | .2216 |
| | Instituição de crédito | 20 | 3.375 | .3089 |
| PROCEDIMENTOS | Companhia de seguras | 8 | 3.429 | .2145 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.451 | .3437 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Companhia de seguras | 8 | 3.465 | .0917 |
| | Instituição de crédito | 19 | 3.325 | .2887 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Companhia de seguras | 8 | 2.575 | .3454 |
| | Instituição de crédito | 19 | 2.284 | .4682 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os factores, através dos seus valores médios.

Figura 4.30 – Todos factores vs tipo de empresa



Conclusão: Na amostra, todos os factores Capital Intelectual, Dados e Procedimentos apresentam valores médios semelhantes para os dois tipos de empresas, os factores Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual nas DFs apresentam valores médios superiores para as companhias de seguros, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.5 – Relação entre os itens do questionário e o tempo no cargo

4.5.1. Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL

Itens do questionário – Variáveis quantitativas

Tempo no cargo – variável ordinal dicotómica

Os itens traduzem-se em variáveis quantitativas, cuja relação se pretende estudar com a variável tempo no cargo, ordinal dicotómica.

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Tempo no cargo, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.34 – CI vs tempo no cargo

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|----|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Equal variances assumed | .124 | .728 | .090 | 21 | .929 |
| | Equal variances not assumed | | | .091 | | .928 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Equal variances assumed | .110 | .743 | 1.573 | 21 | .131 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.562 | | .135 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Equal variances assumed | .028 | .868 | .531 | 21 | .601 |
| | Equal variances not assumed | | | .535 | | .599 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Equal variances assumed | .020 | .889 | -.072 | 21 | .944 |
| | Equal variances not assumed | | | -.071 | | .944 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Equal variances assumed | .054 | .818 | .175 | 21 | .863 |
| | Equal variances not assumed | | | .175 | | .863 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Equal variances assumed | .299 | .590 | -.283 | 21 | .780 |
| | Equal variances not assumed | | | -.283 | | .780 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Equal variances assumed | .020 | .889 | -1.003 | 21 | .327 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.000 | | .330 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (**a verde**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.35 – CI vs tempo no cargo

| | | Tests of Normality | | |
|--|----------------|--------------------|----|-------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Até 5 anos | .370 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .317 | 13 | .001 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Até 5 anos | .245 | 10 | .091 |
| | Mais de 5 anos | .351 | 13 | .000 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Até 5 anos | .370 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .496 | 13 | .000 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Até 5 anos | .381 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .392 | 13 | .000 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Até 5 anos | .329 | 10 | .003 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Até 5 anos | .381 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Até 5 anos | .381 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .392 | 13 | .000 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.36 – teste Mann-Whitney

| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|--|----------------|------------|--------|------------------------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | 64 | 155 | -0.074 | 0.941 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | 43 | 134 | -1.490 | 0.136 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, ... | 61.5 | 152.5 | -0.301 | 0.763 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano – aval. ... | 64 | 119 | -0.073 | 0.942 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | 62.5 | 153.5 | -0.179 | 0.858 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança ... | 61 | 116 | -0.289 | 0.773 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | 51 | 106 | -1.003 | 0.316 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

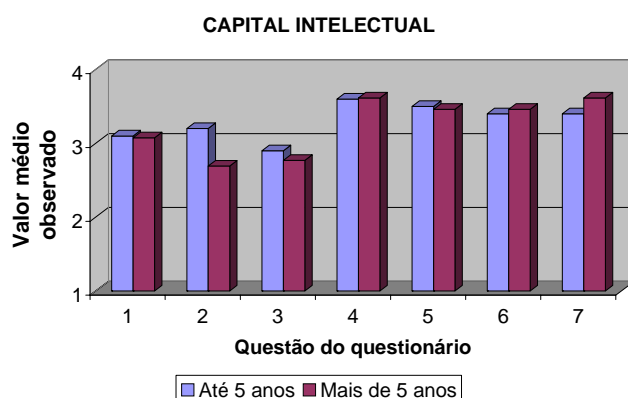
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.37 – CI vs tempo no cargo - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----------------|----|------|----------------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Até 5 anos | 10 | 3.10 | .568 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.08 | .641 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Até 5 anos | 10 | 3.20 | .789 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 2.69 | .751 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Até 5 anos | 10 | 2.90 | .568 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 2.77 | .599 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Até 5 anos | 10 | 3.60 | .516 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.62 | .506 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Até 5 anos | 10 | 3.50 | .527 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.46 | .519 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Até 5 anos | 10 | 3.40 | .516 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.46 | .519 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Até 5 anos | 10 | 3.40 | .516 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.62 | .506 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.31 – CI vs tempo no cargo



Conclusão: Na amostra, os itens 1 a 3 apresentam valores médios superiores para menor tempo no cargo e os itens 6 e 7 apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.5.2. Itens do Factor DADOS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Tempo no cargo, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.38 – Dados vs tempo no cargo

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|--|--------------------------|------|------------------------------|--------------|--------------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 8. Privilégia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Equal variances assumed Equal variances not assumed | 6.251 | .021 | -1.296 -1.333 | 21 20.905 | .209 .197 |
| 9. Privilégia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Equal variances assumed Equal variances not assumed | .195 | .663 | .298 .307 | 21 20.926 | .769 .762 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Equal variances assumed Equal variances not assumed | 6.251 | .021 | -1.296 -1.333 | 21 20.905 | .209 .197 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Equal variances assumed Equal variances not assumed | .514 | .481 | .532 .529 | 21 19.097 | .600 .603 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.39 – Dados vs tempo no cargo

| | | Tests of Normality | | |
|--|----------------|--------------------|----|------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 8. Privilégia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Até 5 anos | .482 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 9. Privilégia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Até 5 anos | .433 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .342 | 13 | .000 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Até 5 anos | .482 | 10 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Até 5 anos | .329 | 10 | .003 |
| | Mais de 5 anos | .392 | 13 | .000 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.40 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | 48 | 103 | -1.277 | 0.202 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | 62 | 153 | -0.223 | 0.823 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados | 48 | 103 | -1.277 | 0.202 |
| 11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação | 57.5 | 148.5 | -0.541 | 0.588 |

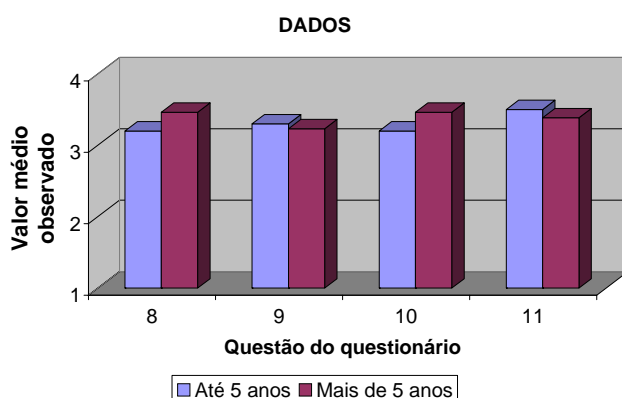
O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.41 – Dados vs tempo no cargo - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----------------|----|------|----------------|
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Até 5 anos | 10 | 3.20 | .422 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.46 | .519 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Até 5 anos | 10 | 3.30 | .483 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.23 | .599 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Até 5 anos | 10 | 3.20 | .422 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.46 | .519 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Até 5 anos | 10 | 3.50 | .527 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.38 | .506 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.32 – Dados vs tempo no cargo



Conclusão: Na amostra, os itens 9 e 11 apresentam valores médios ligeiramente superiores para menor tempo no cargo e o os itens 8 e 10 apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.5.3. Itens do Factor PROCEDIMENTOS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Tempo no cargo, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

| Quadro 4.42 – Procedimentos vs tempo no cargo | | Independent Samples Test | | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Equal variances assumed | .057 | .814 | -1.695 | 20 | .106 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.682 | 16.893 | .111 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Equal variances assumed | .644 | .432 | .228 | 20 | .822 |
| | Equal variances not assumed | | | .238 | 19.392 | .815 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Equal variances assumed | .024 | .879 | -.415 | 20 | .682 |
| | Equal variances not assumed | | | -.414 | 17.181 | .684 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Equal variances assumed | 2.248 | .149 | -1.453 | 20 | .162 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.442 | 16.893 | .168 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Equal variances assumed | .772 | .390 | .424 | 20 | .676 |
| | Equal variances not assumed | | | .431 | 18.307 | .672 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Equal variances assumed | .233 | .635 | .268 | 20 | .791 |
| | Equal variances not assumed | | | .266 | 16.893 | .793 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Equal variances assumed | 3.883 | .063 | -1.220 | 20 | .237 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.274 | 19.529 | .218 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

| Quadro 4.43 – Procedimentos vs tempo no cargo | | Tests of Normality | | |
|---|----------------|--------------------|----|------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Até 5 anos | .414 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .431 | 13 | .000 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Até 5 anos | .356 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .289 | 13 | .004 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Até 5 anos | .356 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Até 5 anos | .389 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .431 | 13 | .000 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Até 5 anos | .471 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .431 | 13 | .000 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Até 5 anos | .356 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .392 | 13 | .000 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Até 5 anos | .389 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .303 | 13 | .002 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.44 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho | 37.5 | 82.5 | -1.624 | 0.104 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos ... | 57 | 148 | -0.113 | 0.910 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | 53 | 98 | -0.424 | 0.672 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | 42.5 | 87.5 | -1.374 | 0.169 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | 53.5 | 144.5 | -0.432 | 0.665 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | 55 | 146 | -0.274 | 0.784 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões | 42.5 | 87.5 | -1.257 | 0.209 |

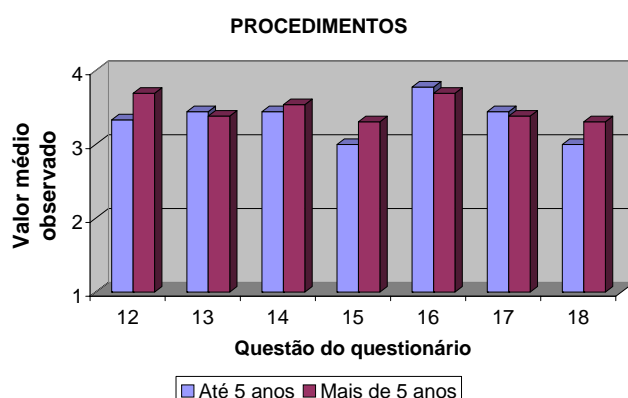
O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.45 – Procedimento vs tempo no cargo - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----------------|----|------|----------------|
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Até 5 anos | 8 | 3.38 | .518 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.68 | .478 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Até 5 anos | 8 | 3.50 | .535 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.47 | .612 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Até 5 anos | 8 | 3.50 | .535 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.53 | .513 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Até 5 anos | 8 | 3.13 | .354 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.16 | .501 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Até 5 anos | 8 | 3.75 | .463 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.74 | .452 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Até 5 anos | 8 | 3.50 | .535 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.42 | .507 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Até 5 anos | 8 | 3.25 | .707 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.16 | .602 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.33 – Procedimentos vs tempo no cargo



Conclusão: Na amostra, os itens 13, 16 e 17 apresentam valores médios ligeiramente superiores para menor tempo no cargo e os itens 12, 14, 15 e 18 apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.5.4. Itens do Factor GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Tempo no cargo, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.46 – GC vs tempo no cargo

| | | Independent Samples Test | | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Equal variances assumed | 1.253 | .276 | -.674 | 20 | .508 |
| | Equal variances not assumed | | | -.654 | 15.410 | .523 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Equal variances assumed | 3.867 | .063 | -.952 | 20 | .353 |
| | Equal variances not assumed | | | -.876 | 12.364 | .398 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Equal variances assumed | 3.488 | .077 | -.963 | 20 | .347 |
| | Equal variances not assumed | | | -.913 | 14.041 | .377 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Equal variances assumed | .231 | .636 | -.235 | 20 | .817 |
| | Equal variances not assumed | | | -.235 | 17.509 | .817 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Equal variances assumed | 1.219 | .283 | -.925 | 20 | .366 |
| | Equal variances not assumed | | | -.932 | 17.785 | .364 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Equal variances assumed | .482 | .495 | -.862 | 20 | .399 |
| | Equal variances not assumed | | | -.884 | 18.726 | .388 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Equal variances assumed | 19.126 | .000 | -2.137 | 20 | .045 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.916 | 11.090 | .081 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Equal variances assumed | .009 | .924 | -.306 | 20 | .763 |
| | Equal variances not assumed | | | -.302 | 16.704 | .766 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Equal variances assumed | .024 | .879 | -.075 | 20 | .941 |
| | Equal variances not assumed | | | -.075 | 17.181 | .941 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Equal variances assumed | .054 | .819 | -.852 | 20 | .404 |
| | Equal variances not assumed | | | -.817 | 14.723 | .427 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Equal variances assumed | .294 | .594 | -.948 | 20 | .355 |
| | Equal variances not assumed | | | -.870 | 12.249 | .401 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Equal variances assumed | .512 | .483 | .199 | 20 | .844 |
| | Equal variances not assumed | | | .209 | 19.700 | .837 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Equal variances assumed | 3.641 | .071 | -.308 | 20 | .761 |
| | Equal variances not assumed | | | -.279 | 11.530 | .785 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Equal variances assumed | 6.220 | .022 | .852 | 20 | .404 |
| | Equal variances not assumed | | | .768 | 11.306 | .458 |

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (**a verde**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (**a azul**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.47 – GC vs tempo no cargo

| | | Tests of Normality | | |
|---|----------------|--------------------|----|-------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Até 5 anos | .269 | 9 | .059 |
| | Mais de 5 anos | .269 | 13 | .011 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Até 5 anos | .471 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .532 | 13 | .000 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Até 5 anos | .414 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .505 | 13 | .000 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Até 5 anos | .414 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .392 | 13 | .000 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Até 5 anos | .414 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Até 5 anos | .356 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .496 | 13 | .000 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Até 5 anos | .356 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .532 | 13 | .000 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Até 5 anos | .297 | 9 | .021 |
| | Mais de 5 anos | .303 | 13 | .002 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Até 5 anos | .356 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .352 | 13 | .000 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Até 5 anos | .351 | 9 | .002 |
| | Mais de 5 anos | .431 | 13 | .000 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Até 5 anos | .278 | 9 | .044 |
| | Mais de 5 anos | .470 | 13 | .000 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Até 5 anos | .414 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .415 | 13 | .000 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Até 5 anos | .297 | 9 | .021 |
| | Mais de 5 anos | .505 | 13 | .000 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Até 5 anos | .402 | 9 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .431 | 13 | .000 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

b 20, 21 and 29 is constant when Empresa = Companhia de seguras..

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Nos resultados do teste de Mann-Whitney, assinalam-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.48 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|---|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | 48.5 | 93.5 | -0.718 | 0.472 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | 50 | 95 | -0.954 | 0.340 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | 48 | 93 | -0.965 | 0.335 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade ... | 55.5 | 100.5 | -0.240 | 0.810 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | 46.5 | 91.5 | -0.928 | 0.353 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | 43.5 | 88.5 | -1.288 | 0.198 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | 37 | 82 | -1.976 | 0.048 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente | 54.5 | 99.5 | -0.300 | 0.764 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação ... | 57.5 | 102.5 | -0.077 | 0.938 |
| 28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores | 49 | 94 | -0.779 | 0.436 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão ... | 48 | 93 | -0.855 | 0.392 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | 58.5 | 149.5 | 0.000 | 1.000 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates | 53.5 | 98.5 | -0.429 | 0.668 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento | 53 | 144 | -0.448 | 0.654 |

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos, o que sucede para a questão 25. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t, excepto para esta questão 25.

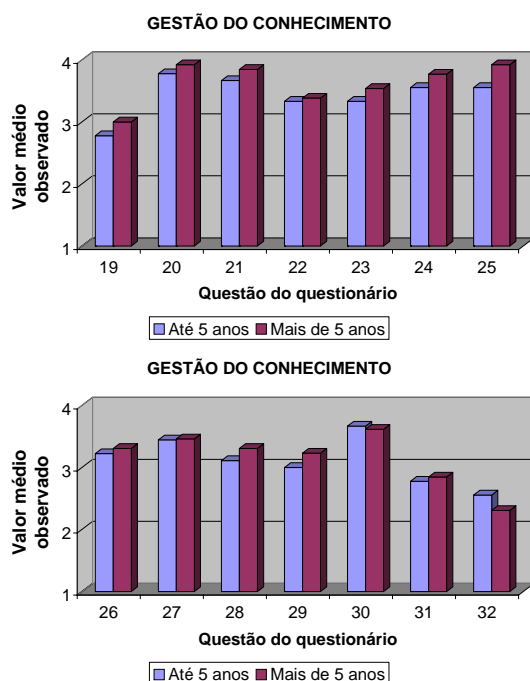
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.49 – GC vs tempo no cargo - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----------------|----|------|----------------|
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Até 5 anos | 8 | 2.88 | .641 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.11 | .809 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Até 5 anos | 8 | 4.00 | .000 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.84 | .375 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Até 5 anos | 8 | 4.00 | .000 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.74 | .452 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Até 5 anos | 8 | 3.38 | .518 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.42 | .507 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Até 5 anos | 8 | 3.50 | .535 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.42 | .507 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Até 5 anos | 8 | 3.88 | .354 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.63 | .597 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Até 5 anos | 8 | 3.88 | .354 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.68 | .478 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Até 5 anos | 8 | 3.25 | .463 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.32 | .671 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Até 5 anos | 8 | 3.50 | .535 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.37 | .496 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Até 5 anos | 8 | 3.38 | .518 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.26 | .562 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Até 5 anos | 8 | 3.00 | .000 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.16 | .602 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Até 5 anos | 8 | 3.88 | .354 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 3.53 | .612 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Até 5 anos | 8 | 2.88 | .354 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 2.84 | .501 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Até 5 anos | 8 | 3.13 | .835 |
| | Mais de 5 anos | 19 | 2.21 | .419 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, excepto para o 25., através dos seus valores médios.

Figura 4.34 – GC vs tempo no cargo



CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Conclusão: Na amostra, os itens 30 e 32 apresentam valores médios superiores para menor tempo no cargo e os itens 19 a 26, 28, 29 e 31 apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Apenas para o item 25 se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas, sendo os valores médios superiores para maior tempo no cargo.

4.5.5. Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Tempo no cargo, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.50 – CI nas DFS vs tempo no cargo

| Quadro 4.50 – CI nas DFS vs tempo no cargo | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 33. Existência de modelo(s) de avaliação de capital intelectual | Equal variances assumed | .867 | .362 | .625 | 21 | .539 |
| | Equal variances not assumed | | | .612 | 17.783 | .548 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Equal variances assumed | .138 | .714 | -.406 | 21 | .689 |
| | Equal variances not assumed | | | -.405 | 19.480 | .690 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Equal variances assumed | .871 | .361 | .344 | 21 | .734 |
| | Equal variances not assumed | | | .358 | 20.990 | .724 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócio da instituição | Equal variances assumed | .029 | .867 | -.480 | 20 | .636 |
| | Equal variances not assumed | | | -.484 | 19.732 | .634 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Equal variances assumed | .645 | .431 | 2.076 | 20 | .051 |
| | Equal variances not assumed | | | 2.091 | 19.717 | .050 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.51 – CI nas DFs vs tempo no cargo

| | | Tests of Normality | | |
|--|----------------|--------------------|----|-------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 33. Existência de modelo(s) de avaliação de capital intelectual | Até 5 anos | .391 | 8 | .001 |
| | Mais de 5 anos | .265 | 19 | .001 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Até 5 anos | .263 | 8 | .109 |
| | Mais de 5 anos | .363 | 19 | .000 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Até 5 anos | .327 | 8 | .012 |
| | Mais de 5 anos | .416 | 19 | .000 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Até 5 anos | .263 | 8 | .109 |
| | Mais de 5 anos | .267 | 19 | .001 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Até 5 anos | .513 | 8 | .000 |
| | Mais de 5 anos | .239 | 19 | .006 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de Mann-Whitney, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.52 – Teste Mann-Whitney -

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | 54.5 | 145.5 | -0.729 | 0.466 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o capital intelectual | 59 | 114 | -0.422 | 0.673 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar a sua relação com ... | 63 | 154 | -0.154 | 0.877 |
| 36. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode prejudicar os negócios da instituição | 53.5 | 108.5 | -0.469 | 0.639 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas DFs Informação sobre o CI | 34.5 | 112.5 | -1.852 | 0.064 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

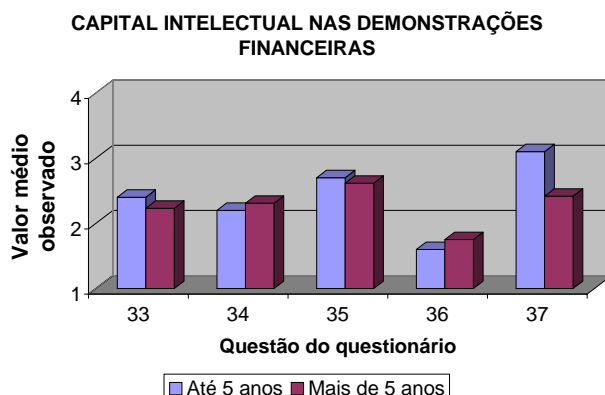
Quadro 4.53 – CI nas DFS vs tempo no cargo - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----------------|----|------|----------------|
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | Até 5 anos | 10 | 2.40 | .699 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 2.23 | .599 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Até 5 anos | 10 | 2.20 | .632 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 2.31 | .630 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Até 5 anos | 10 | 2.70 | .483 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 2.62 | .650 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Até 5 anos | 10 | 1.60 | .699 |
| | Mais de 5 anos | 12 | 1.75 | .754 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Até 5 anos | 10 | 3.10 | .738 |
| | Mais de 5 anos | 12 | 2.42 | .793 |

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, excepto para o 34, através dos seus valores médios.

Figura 4.35 – CI nas DFs vs tempo no cargo



Conclusão: Na amostra, os itens 33, 35 e 37 apresentam valores médios superiores para menor tempo no cargo e os itens 34 e 36 apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.5.6. Todos os Factores

Para realizar o cruzamento entre os factores e o Tempo no cargo, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.54 – Todos factores vs tempo no cargo

| | | Independent Samples Test | | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| CAPITAL INTELECTUAL | Equal variances assumed | 1.905 | .182 | .451 | 21 | .657 |
| | Equal variances not assumed | | | .433 | 16.131 | .670 |
| DADOS | Equal variances assumed | .078 | .783 | -.740 | 21 | .467 |
| | Equal variances not assumed | | | -.732 | 18.676 | .473 |
| PROCEDIMENTOS | Equal variances assumed | .004 | .952 | -.921 | 20 | .368 |
| | Equal variances not assumed | | | -.912 | 16.736 | .375 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Equal variances assumed | 7.106 | .015 | -1.029 | 20 | .316 |
| | Equal variances not assumed | | | -.891 | 9.636 | .395 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Equal variances assumed | .439 | .515 | .798 | 20 | .434 |
| | Equal variances not assumed | | | .817 | 19.937 | .423 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quando o valor de prova é superior a 5% (**a verde**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (**a azul**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.55 Todos os factores vs tempo no cargo

| | | Tests of Normality | | |
|---|----------------|--------------------|----|---------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| CAPITAL INTELECTUAL | Até 5 anos | .234 | 9 | .167 |
| | Mais de 5 anos | .150 | 12 | .200(*) |
| DADOS | Até 5 anos | .278 | 9 | .044 |
| | Mais de 5 anos | .304 | 12 | .003 |
| PROCEDIMENTOS | Até 5 anos | .187 | 9 | .200(*) |
| | Mais de 5 anos | .137 | 12 | .200(*) |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Até 5 anos | .192 | 9 | .200(*) |
| | Mais de 5 anos | .233 | 12 | .072 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Até 5 anos | .246 | 9 | .123 |
| | Mais de 5 anos | .136 | 12 | .200(*) |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para os Dados, existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.56 – Teste Mann-Whitney

| | | Test Statistics(a) | | |
|-------|--|--------------------|------------|------------------------|
| | | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z |
| | | | | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| DADOS | | 52 | 107 | -0.840 |
| | | | | 0.401 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

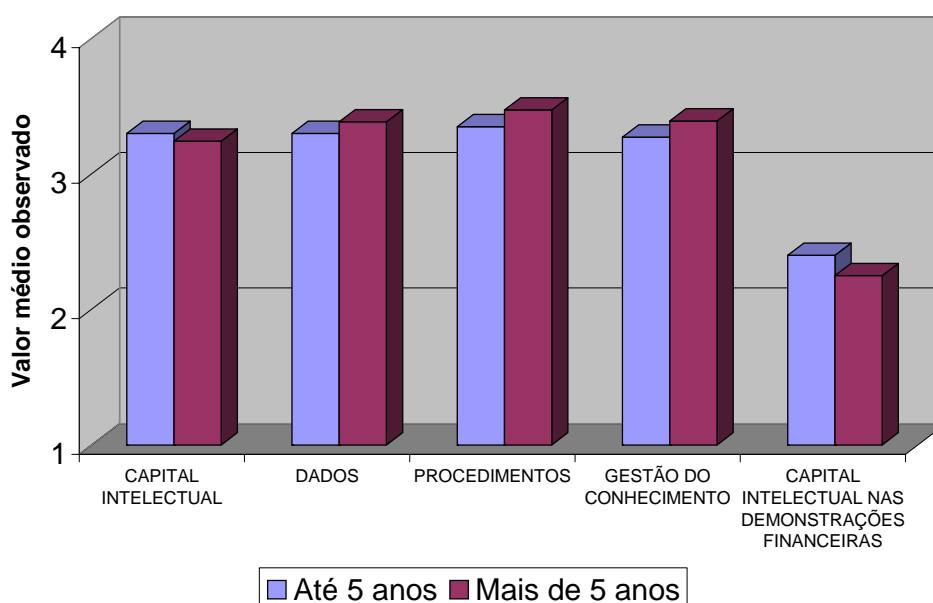
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.57 – Todos factores vs tempo no cargo - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----------------|----|-------|----------------|
| CAPITAL INTELECTUAL | Até 5 anos | 10 | 3.300 | .3523 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.242 | .2627 |
| DADOS | Até 5 anos | 10 | 3.300 | .2838 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.385 | .2625 |
| PROCEDIMENTOS | Até 5 anos | 9 | 3.349 | .3208 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.473 | .3042 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Até 5 anos | 9 | 3.272 | .3830 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.392 | .1464 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Até 5 anos | 10 | 2.400 | .3771 |
| | Mais de 5 anos | 12 | 2.250 | .4834 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os factores, através dos seus valores médios.

Figura 4.36 – Todos os factores vs tempo no cargo



Conclusão: Na amostra, os factores Capital Intelectual e Capital Intelectual nas DFs apresentam valores médios superiores para menor tempo no cargo e os factores Dados, Procedimentos e Gestão do Conhecimento apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

4.6 – Relação entre os itens do questionário e as habilitações

4.6.1. Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL

Itens do questionário – Variáveis quantitativas

Habilitações – variável nominal dicotómica

Os itens traduzem-se em variáveis quantitativas, cuja relação se pretende estudar com a variável habilitações, nominal dicotómica.

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Habilitações, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.58 CI vs habilitações

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|-------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Equal variances assumed | .699 | .413 | -1.991 | 21 | .060 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.973 | 6.336 | .093 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Equal variances assumed | 3.200 | .088 | -.739 | 21 | .468 |
| | Equal variances not assumed | | | -.515 | 4.614 | .630 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Equal variances assumed | 5.236 | .053 | 3.236 | 21 | .004 |
| | Equal variances not assumed | | | 2.212 | 4.564 | .083 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Equal variances assumed | .153 | .700 | -.170 | 21 | .867 |
| | Equal variances not assumed | | | -.163 | 6.087 | .876 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Equal variances assumed | .007 | .934 | -.818 | 21 | .423 |
| | Equal variances not assumed | | | -.776 | 6.004 | .467 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Equal variances assumed | .542 | .470 | -2.254 | 21 | .035 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.294 | 6.574 | .058 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Equal variances assumed | .685 | .417 | .380 | 21 | .708 |
| | Equal variances not assumed | | | .366 | 6.115 | .727 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (**a verde**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para os itens 3 e 6.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.59 – CI vs Habilitações

| | | Tests of Normality | | |
|--|---------------------------|--------------------|----|----------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Licenciatura | .374 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Licenciatura | .287 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .330 | 5 | .079 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Licenciatura | .442 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .231 | 5 | .200(*) |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Licenciatura | .363 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Licenciatura | .392 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Licenciatura | .449 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Licenciatura | .334 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.60 – Teste Mann-Whitney

| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|--|----------------|------------|--------|------------------------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | 23.5 | 194.5 | -1.908 | 0.056 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | 30.5 | 201.5 | -1.163 | 0.245 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, ... | 18 | 33 | -2.610 | 0.009 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano – aval. ... | 43 | 214 | -0.173 | 0.862 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | 35.5 | 206.5 | -0.824 | 0.410 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança ... | 21.5 | 192.5 | -2.070 | 0.038 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | 40.5 | 55.5 | -0.387 | 0.699 |

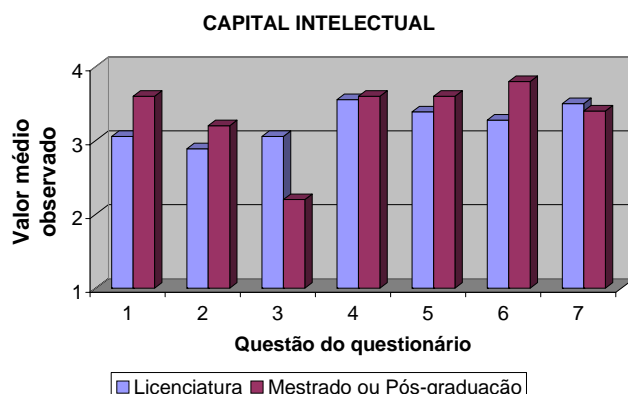
O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos, com excepção dos itens 3 e 6. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.61 – CI vs habilitações -Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|---------------------------|----|------|----------------|
| 1. Qual a Importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis | Licenciatura | 18 | 3.06 | .539 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 2. Tem noção do que é o capital intelectual? | Licenciatura | 18 | 2.89 | .676 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.20 | 1.304 |
| 3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores ... | Licenciatura | 18 | 3.06 | .416 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 2.20 | .837 |
| 4. Interesse no bem-estar do capital humano-avaliação da satisf. do pessoal | Licenciatura | 18 | 3.56 | .511 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa | Licenciatura | 18 | 3.39 | .502 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos | Licenciatura | 18 | 3.28 | .461 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas | Licenciatura | 18 | 3.50 | .514 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.40 | .548 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas e significativas para os itens 3 e 6, através dos seus valores médios.

Figura 4.37 – CI vs habilitações



Conclusão: Na amostra, os itens 3 e 7 apresentam valores médios superiores para licenciatura e o os itens 1, 2, 4, 5 e 6 apresentam valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, sendo as diferenças estatisticamente significativas para os itens 3 e 6, não são estatisticamente significativas para os restantes.

4.6.2. Itens do Factor DADOS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Habilitações, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.62 – Dados vs habilitações

| | | Independent Samples Test | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|-------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Equal variances assumed | .043 | .837 | .102 | 21 | .920 |
| | Equal variances not assumed | | | .099 | 6.198 | .924 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Equal variances assumed | .542 | .470 | .336 | 21 | .740 |
| | Equal variances not assumed | | | .342 | 6.574 | .743 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Equal variances assumed | 1.471 | .239 | -1.649 | 21 | .114 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.426 | 5.434 | .209 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Equal variances assumed | .153 | .700 | .170 | 21 | .867 |
| | Equal variances not assumed | | | .163 | 6.087 | .876 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (**a verde**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

O valor de prova do teste t é sempre superior a 5%, pelo que se aceita H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.63 – Dados vs habilitações

| | | Tests of Normality | | |
|--|---------------------------|--------------------|----|------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Licenciatura | .476 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Licenciatura | .449 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Licenciatura | .476 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Licenciatura | .363 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.64 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | 44 | 59 | -0.104 | 0.917 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | 41.5 | 56.5 | -0.343 | 0.732 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados | 28 | 199 | -1.588 | 0.112 |
| 11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação | 43 | 58 | -0.173 | 0.862 |

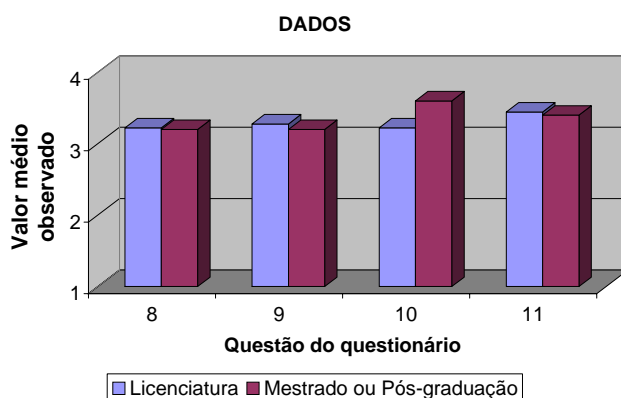
O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.65 – Dados vs habilitações - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----------------|----|------|----------------|
| 8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente | Até 5 anos | 10 | 3.20 | .422 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.46 | .519 |
| 9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente | Até 5 anos | 10 | 3.30 | .483 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.23 | .599 |
| 10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados... | Até 5 anos | 10 | 3.20 | .422 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.46 | .519 |
| 11. Implantação de processos e tecn. p/ a distr. e acesso a dados e informação | Até 5 anos | 10 | 3.50 | .527 |
| | Mais de 5 anos | 13 | 3.38 | .506 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.38 – Dados vs habilitações



Conclusão: Na amostra, o item 10 apresenta valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Os restantes itens apresentam valores semelhantes.

4.6.3. Itens do Factor *PROCEDIMENTOS*

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Habilitações, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.66 – Procedimentos vs habilidades

| | | Independent Samples Test | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | |
| | | F | Sig. | t | Sig. |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Equal variances assumed | .412 | .528 | -2.666 | .793 |
| | Equal variances not assumed | | | -.257 | .806 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Equal variances assumed | .019 | .892 | -1.037 | .312 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.079 | .316 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Equal variances assumed | 2.316 | .144 | -1.816 | .084 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.919 | .096 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Equal variances assumed | .313 | .582 | -.642 | .528 |
| | Equal variances not assumed | | | -.626 | .553 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Equal variances assumed | 141.414 | .120 | -1.784 | .090 |
| | Equal variances not assumed | | | -3.347 | .004 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Equal variances assumed | .107 | .747 | -2.527 | .020 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.495 | .044 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Equal variances assumed | .020 | .889 | -.674 | .508 |
| | Equal variances not assumed | | | -.803 | .443 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o item17.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.67 – Procedimentos vs habilitações

| | | Tests of Normality | | |
|---|---------------------------|--------------------|----|-------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Licenciatura | .349 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Licenciatura | .339 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Licenciatura | .410 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Licenciatura | .437 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Licenciatura | .380 | 17 | .000 |
| | b | | | |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Licenciatura | .469 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Licenciatura | .324 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

b 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes is constant when Habilitações académicas = Mestrado ou Pós-graduação. It has been omitted.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.68 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho | 39.5 | 192.5 | -0.272 | 0.785 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos ... | 31 | 184 | -1.026 | 0.305 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | 23.5 | 176.5 | -1.724 | 0.085 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | 37 | 190 | -0.642 | 0.521 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | 25 | 178 | -1.698 | 0.090 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | 18.5 | 171.5 | -2.254 | 0.024 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões | 35.5 | 188.5 | -0.667 | 0.505 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos, excepto para o item 17, em que as diferenças são significativas. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

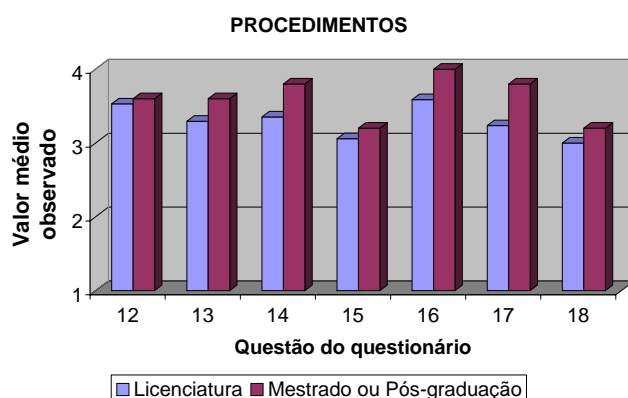
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.69 – Procedimentos vs Habilitações - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---------------------------|----|------|----------------|
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software ... | Licenciatura | 17 | 3.53 | .514 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores... | Licenciatura | 17 | 3.29 | .588 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição | Licenciatura | 17 | 3.35 | .493 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes | Licenciatura | 17 | 3.06 | .429 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.20 | .447 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes | Licenciatura | 17 | 3.59 | .507 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 4.00 | .000 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | Licenciatura | 17 | 3.24 | .437 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da ... | Licenciatura | 17 | 3.00 | .612 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.20 | .447 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, através dos seus valores médios.

Figura 4.39 Procedimentos vs habilitações



Conclusão: Na amostra, todos os itens apresentam valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas, excepto para o item 17, em que são estatisticamente significativas.

4.6.4. Itens do Factor GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Habilitações, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.70 – GC vs habilitações

| | | Independent Samples Test | | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|--------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Equal variances assumed | .128 | .724 | -2.555 | 20 | .019 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.849 | 7.842 | .022 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Equal variances assumed | 6.311 | .021 | -.987 | 20 | .335 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.852 | 16.000 | .083 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Equal variances assumed | 11.672 | .125 | -1.183 | 20 | .251 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.219 | 16.000 | .041 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Equal variances assumed | .050 | .825 | -3.031 | 20 | .007 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.814 | 5.946 | .031 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Equal variances assumed | .502 | .487 | -1.236 | 20 | .231 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.132 | 5.849 | .302 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Equal variances assumed | .790 | .385 | -.398 | 20 | .695 |
| | Equal variances not assumed | | | -.409 | 6.836 | .695 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Equal variances assumed | .790 | .385 | -.398 | 20 | .695 |
| | Equal variances not assumed | | | -.409 | 6.836 | .695 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Equal variances assumed | 2.909 | .104 | -.283 | 20 | .780 |
| | Equal variances not assumed | | | -.210 | 4.818 | .842 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Equal variances assumed | .050 | .825 | -3.031 | 20 | .007 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.814 | 5.946 | .031 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Equal variances assumed | .336 | .569 | -1.563 | 20 | .134 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.532 | 6.372 | .174 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Equal variances assumed | .745 | .398 | .233 | 20 | .818 |
| | Equal variances not assumed | | | .177 | 4.898 | .867 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Equal variances assumed | 1.744 | .202 | .155 | 20 | .878 |
| | Equal variances not assumed | | | .113 | 4.736 | .915 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Equal variances assumed | .061 | .808 | -.920 | 20 | .369 |
| | Equal variances not assumed | | | -.705 | 4.935 | .512 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Equal variances assumed | .324 | .575 | -1.183 | 20 | .251 |
| | Equal variances not assumed | | | -.162 | 5.607 | .877 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para os itens 19, 22 e 27.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.71 - GC Vs habilitações

| | | Tests of Normality | | |
|---|---------------------------|--------------------|----|---------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Licenciatura | .285 | 17 | .001 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Licenciatura | .497 | 17 | .000 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Licenciatura | .469 | 17 | .000 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Licenciatura | .497 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Licenciatura | .440 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Licenciatura | .440 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Licenciatura | .440 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Licenciatura | .419 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .231 | 5 | .200(*) |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Licenciatura | .497 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Licenciatura | .395 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .367 | 5 | .026 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Licenciatura | .437 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .300 | 5 | .161 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Licenciatura | .410 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Licenciatura | .469 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .300 | 5 | .161 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Licenciatura | .358 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .349 | 5 | .046 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

b 20, 21 is constant when Empresa = Companhia de seguros..

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Nos resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalam-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.72 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|---|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | 16 | 169 | -2.259 | 0.024 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | 35 | 188 | -0.988 | 0.323 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | 32.5 | 185.5 | -1.172 | 0.241 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade ... | 16 | 169 | -2.571 | 0.010 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | 29.5 | 182.5 | -1.221 | 0.222 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | 38.5 | 191.5 | -0.406 | 0.685 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | 38.5 | 191.5 | -0.406 | 0.685 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente | 38.5 | 191.5 | -0.382 | 0.702 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação ... | 16 | 169 | -2.571 | 0.010 |
| 28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores | 26 | 179 | -1.533 | 0.125 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão ... | 40.5 | 55.5 | -0.214 | 0.831 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | 39 | 192 | -0.337 | 0.736 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates | 34.5 | 187.5 | -0.806 | 0.420 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento | 41.5 | 194.5 | -0.089 | 0.929 |

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos, o que sucede para os itens 19, 22 e 27. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.73 – GC vs habilitações - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---------------------------|----|------|----------------|
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | Licenciatura | 17 | 2.76 | .664 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes | Licenciatura | 17 | 3.82 | .393 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 4.00 | .000 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes | Licenciatura | 17 | 3.76 | .437 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 4.00 | .000 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação | Licenciatura | 17 | 3.18 | .393 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes | Licenciatura | 17 | 3.29 | .470 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | Licenciatura | 17 | 3.71 | .470 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | Licenciatura | 17 | 3.71 | .470 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida ... | Licenciatura | 17 | 3.12 | .485 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.20 | .837 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | Licenciatura | 17 | 3.18 | .393 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.80 | .447 |
| 28. Importância dos sistemas de aval. ou auto-avaliação dos colaboradores | Licenciatura | 17 | 3.18 | .529 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .548 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | Licenciatura | 17 | 3.06 | .429 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.00 | .707 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição | Licenciatura | 17 | 3.65 | .493 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.60 | .894 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de ... | Licenciatura | 17 | 2.76 | .437 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.00 | .707 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e ... | Licenciatura | 17 | 2.53 | .717 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 2.60 | .894 |

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, excepto para os 19, 22 e 27, através dos seus valores médios.

Figura 4.40 – GC vs habilitações

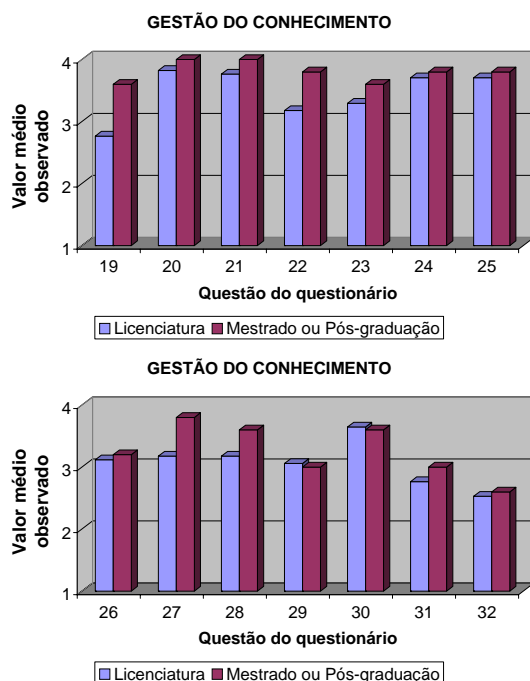


Figura 4.41 GC vs Habilitações

Conclusão: Na amostra, os itens 29 e 30 apresentam valores médios ligeiramente superiores para licenciatura e os itens restantes apresentam valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Apenas para os itens 19, 22 e 27 se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de empresas, sendo os valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações.

4.6.5. Itens do Factor CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o Habilitações, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.74 – CI nas DFs vs habilitações

| | | Independent Samples Test | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|------------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | |
| | | F | Sig. | t | Df Sig. |
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | Equal variances assumed | .039 | .846 | .961 | 21 .347 |
| | Equal variances not assumed | | | .869 | 5.680 .420 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Equal variances assumed | .083 | .776 | .514 | 21 .612 |
| | Equal variances not assumed | | | .462 | 5.646 .661 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Equal variances assumed | 2.888 | .104 | 1.188 | 21 .248 |
| | Equal variances not assumed | | | .899 | 4.866 .411 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Equal variances assumed | .675 | .420 | 2.132 | 21 .045 |
| | Equal variances not assumed | | | 2.693 | 9.770 .023 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Equal variances assumed | .099 | .756 | -.466 | 21 .646 |
| | Equal variances not assumed | | | -.466 | 6.414 .656 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o item 36.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.75 – CI nas DFs vs habilitações

| | | Tests of Normality | | |
|--|---------------------------|--------------------|----|---------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | Licenciatura | .291 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .231 | 5 | .200(*) |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Licenciatura | .322 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .231 | 5 | .200(*) |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Licenciatura | .380 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .349 | 5 | .046 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Licenciatura | .287 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .473 | 5 | .001 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Licenciatura | .371 | 18 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .300 | 5 | .161 |

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.76 – Teste Mann-Whitney

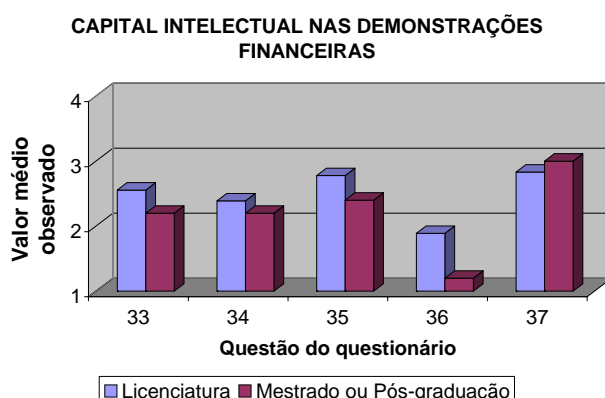
| | Test Statistics(a) | | | |
|--|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | 34.5 | 49.5 | -0.858 | 0.391 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o capital intelectual | 40.5 | 55.5 | -0.371 | 0.711 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar a sua relação com ... | 35.5 | 50.5 | -0.843 | 0.399 |
| 36. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode prejudicar os negócios da instituição | 20 | 35 | -2.045 | 0.041 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas DFs Informação sobre o CI | 40.5 | 211.5 | -0.396 | 0.692 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos, excepto para o item 36. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro 4.77 – CI nas DFs vs habilitações - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|--|---------------------------|----|------|----------------|
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual | Licenciatura | 18 | 2.56 | .705 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 2.20 | .837 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o CI | Licenciatura | 18 | 2.39 | .698 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 2.20 | .837 |
| 35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar ... | Licenciatura | 18 | 2.78 | .548 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 2.40 | .894 |
| 36. A divulgação nas DFs do CI pode prejudicar os negócios da instituição | Licenciatura | 18 | 1.89 | .676 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 1.20 | .447 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas ... | Licenciatura | 18 | 2.83 | .707 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.00 | .707 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os itens, excepto para o 36., através dos seus valores médios.

Figura 4.42 - CI nas DFs vs Habilitações

Conclusão: Na amostra, os itens 33, 34, 35 e 36 apresentam valores médios superiores para licenciatura e o item 37 apresenta valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, no entanto, as diferenças observadas apenas são estatisticamente significativas para o item 36, para os restantes não são estatisticamente significativas.

4.6.6. Todos os Factores

Para realizar o cruzamento entre os factores e o Habilitações, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

Quadro 4.78 – Todos factores vs habilitações

| | | Independent Samples Test | | | | |
|---|-----------------------------|--------------------------|------|------------------------------|-------|------|
| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | |
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. |
| CAPITAL INTELECTUAL | Equal variances assumed | 3.823 | .064 | -.622 | 21 | .540 |
| | Equal variances not assumed | | | -.478 | 4.916 | .653 |
| DADOS | Equal variances assumed | .220 | .644 | -.477 | 21 | .639 |
| | Equal variances not assumed | | | -.421 | 5.548 | .690 |
| PROCEDIMENTOS | Equal variances assumed | .012 | .914 | -2.402 | 20 | .026 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.374 | 6.451 | .052 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Equal variances assumed | .166 | .688 | -2.185 | 20 | .041 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.044 | 5.998 | .087 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Equal variances assumed | .187 | .670 | 1.257 | 21 | .222 |
| | Equal variances not assumed | | | .990 | 5.011 | .368 |

Teste de hipóteses de Levene: à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é sempre superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para esses itens.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para as escalas Procedimentos e Gestão do Conhecimento.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Quadro 4.79 – Todos factores vs habilitações

| | | Tests of Normality | | |
|--|---------------------------|--------------------|----|----------------|
| | | K-S (a) | | |
| | | Statistic | Df | Sig. |
| CAPITAL INTELECTUAL | Licenciatura | .225 | 17 | .023 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .283 | 5 | .200(*) |
| DADOS | Licenciatura | .225 | 17 | .022 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .237 | 5 | .200(*) |
| PROCEDIMENTOS | Licenciatura | .175 | 17 | .175 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .348 | 5 | .047 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Licenciatura | .304 | 17 | .000 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .250 | 5 | .200(*) |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Licenciatura | .173 | 17 | .185 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | .300 | 5 | .161 |

a Correção de significância de Lilliefors
* Limite inferior da verdadeira significância.

H_0 não se verifica para quatro dos factores, existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de *Mann-Whitney*, assinalando-se a negrito os valores de prova.

Quadro 4.80 – Teste Mann-Whitney

| | Test Statistics(a) | | | |
|------------------------|--------------------|------------|--------|------------------------|
| | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| CAPITAL INTELECTUAL | 38 | 209 | -0.529 | 0.597 |
| DADOS | 40 | 211 | -0.390 | 0.697 |
| PROCEDIMENTOS | 18.5 | 171.5 | -1.911 | 0.056 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | 22 | 175 | -1.629 | 0.103 |

O valor de prova é sempre superior a 5% (0,05) para todos os factores, pelo que conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Não se confirmam as diferenças significativas ilustradas pelo teste t.

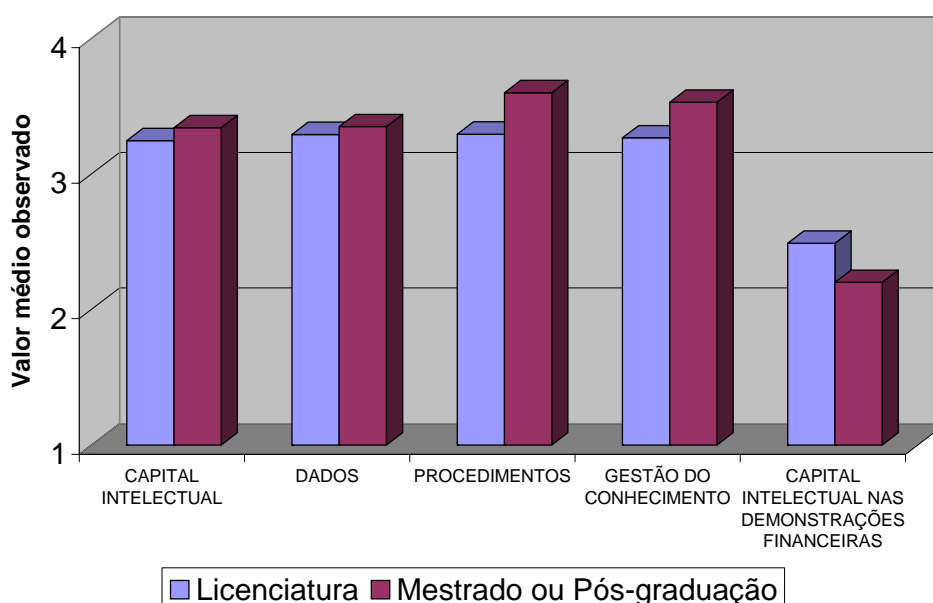
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro 4.81 – Todos factores vs habilitações - Apresentam-se as estatísticas observadas:

| | | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---------------------------|----|-------|----------------|
| CAPITAL INTELECTUAL | Licenciatura | 18 | 3.247 | .2668 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.342 | .4236 |
| DADOS | Licenciatura | 18 | 3.292 | .2309 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.350 | .2850 |
| PROCEDIMENTOS | Licenciatura | 17 | 3.294 | .2493 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.600 | .2544 |
| GESTÃO DO CONHECIMENTO | Licenciatura | 17 | 3.267 | .2305 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 3.530 | .2591 |
| CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS | Licenciatura | 18 | 2.489 | .4071 |
| | Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 2.200 | .6164 |

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para todos os factores, através dos seus valores médios.

Figura 4.43 – Todos factores vs habilitações



Conclusão: Na amostra, o factor Capital Intelectual nas DFs apresentam valores médios superiores para licenciatura e os factores Capital Intelectual, Dados, Procedimentos e Gestão do Conhecimento apresentam valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Comentário: Apenas para esta variável se verificam algumas diferenças significativas quanto à apreciação das diversas questões do questionário, pelo que parece ser a que mais condiciona as respostas.

CONCLUSÕES E PROPOSTAS
PARA
INVESTIGAÇÃO FUTURA

Conclusões e propostas para investigação futura

Conclusões da parte teórica

As conclusões mais significativas que podemos tirar da revisão da literatura desenvolvida no presente trabalho são as seguintes:

- As novas tecnologias e a globalização das finanças constituem os dois grandes motores da globalização.

- Foi criada em Julho 2002, pelas autoridades americanas a lei *Sarbanes-Oxley*, para garantir maior sinceridade às contas, devido aos escândalos financeiros de empresas cotadas em bolsa nos Estados Unidos.

- Os activos tangíveis registados na contabilidade da empresa representam cada vez menos o valor da empresa no mercado. Os activos intangíveis não são considerados no balanço contabilístico tradicional quando deveriam ser considerados, porque explicam parte desta diferença de valor.

- Os activos intangíveis podem ser utilizados simultaneamente de diversas formas diferentes. A utilização de um intangível não o impede de ser aplicado a um uso alternativo ao mesmo tempo.

- O IASB identifica três requisitos essenciais que qualificam um intangível com o um activo: a identificabilidade, o controlo e os benefícios económicos futuros. Mas, além de satisfazer esta definição, para aparecer no balanço, tem ainda de cumprir com os critérios de reconhecimento de qualquer activo, isto é, que seja provável que dele fluam benefícios económicos futuros e que tenha um valor que possa ser mensurado com fiabilidade.

- Os intangíveis gerados internamente, nos quais temos o capital intelectual, numa perspectiva económica são verdadeiros activos, mas as normas de contabilidade são muito prudentes e conservadoras no que respeita ao seu reconhecimento. As recentes IAS 38 do IASB e o SFAS 142 do FASB, vêm nesse sentido prudencial e, grande parte do capital intelectual raramente aparece no balanço ou nunca é divulgado nas demonstrações financeiras.

- O *Goodwill* que aparece como um activo intangível visível – não identificável, e controlável – por aquisição de outra empresa, tem regulação contabilística.

- Os activos intangíveis ocultos, Capital Intelectual (Capital Humano + Estrutural), não tem regulação contabilística, logo não aparece no balanço tradicional, nem nas demonstrações financeiras.

- A amortização do *goodwill*, pela DC1 da CNC de Portugal pode ser amortizado em 5 anos, sendo o prazo máximo de 20 anos. O IASB, através da IFRS 3, vem aproximar a sua posição à do FASB, o goodwill adquirido numa concentração de actividades empresarias não deve ser amortizado, mas testado quanto à imparidade anualmente ou mais frequentemente se se justificar.

- O Capital Intelectual está contido no *Goodwill*. Numa fase inicial, Capital Intelectual e *Goodwill* são valores idênticos, mas depois não, porque a visão contabilística do goodwill é temporal e limitada, enquanto o Capital Intelectual é progressivo e em constante renovação. Para o *Goodwill*, existe a ideia de amortização (ou testes de imparidade) já, para o C.I., existe a ideia de vantagem em relação ao futuro que os torna diferente após a fase inicial.

- O conhecimento afirma-se cada vez mais como uma vantagem competitiva para as empresas, manifestando-se primeiro nos indivíduos e depois nas organizações em que se inserem.

- A gestão do conhecimento é vital para o sucesso das instituições, dado a forte competitividade em que estas estão inseridas.

- A diferença fundamental entre as correntes orientais (Nonaka) e as ocidentais (Stewart, Edvinsson, Sveiby, Bueno, etc.) é que as primeiras dão maior ênfase ao conhecimento tácito e as segundas ao conhecimento explícito.

- A medição, modelização e informação sobre o capital intelectual assumem importância crítica, para melhorar a visibilidade e mensurabilidade dos intangíveis. Neste sentido surgiram diversos modelos de avaliação de capital intelectual, para tentar dar resposta a estas questões.

- Podemos distinguir entre os modelos em básicos (por exemplo *Skandia Navigator*, Modelo *Intellect*, etc.) que têm como objectivo a elaboração do diagnóstico ao nível do CI e apoio à tomada de decisões de gestão organizacional e, os modelos relacionados que não são modelos de medição e gestão do CI, mas antes instrumentos de gestão estratégica da organização que contemplam, em certa medida, a dimensão intangível das organizações (por exemplo o *Balanced Scorecard*, o Projecto *Meritum*, etc.)

- A falta de normalização e de harmonização sobre os intangíveis relacionados com o capital intelectual e o facto desta informação ser voluntária, faz com que raramente as empresas prestem informação nas suas demonstrações financeiras sobre CI.

Conclusões do trabalho de pesquisa

Quanto aos resultados da pesquisa da amostra, o trabalho divide-se em quatro partes, através da estatística descritiva e da análise de inferência estatística (teste paramétrico t de *Student*). Analisamos as instituições de crédito e as companhias de seguros que actuam em Portugal e obtivemos os seguintes resultados:

- Os factores Capital Intelectual, Dados, Procedimentos, Gestão Conhecimento, são valorizados em média, um pouco acima de importante, o que demonstra a relevância significativa destes quatro factores para as instituições de crédito e companhias de seguros. O factor Capital Intelectual nas DFs é valorizado, em média, entre pouco importante e importante, o que traduz na realidade a actual situação destes dois sectores actividade, dado que nenhum deles divulga actualmente nas DFs o C.I.

- A relação entre itens do questionário e o tipo de empresa

Os factores Capital Intelectual, Dados e Procedimentos apresentam valores médios semelhantes para os dois tipos de empresas, os factores Gestão de Conhecimento e Capital Intelectual nas DFs apresentam valores médios superiores para as companhias de seguros, mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

- A relação entre itens do questionário e o tempo no cargo (até 5 e mais de 5 anos).

Os factores de C.I. e C.I. nas DFs apresentam valores superiores para menor tempo no cargo e os factores Dado, Procedimentos e Gestão do Conhecimento apresentam valores médios superiores para maior tempo no cargo, mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

- A relação entre os itens do questionário e as habilitações

O factor C.I. nas DFs apresentam valores médios superiores para licenciatura e os factores C.I, Dados, Procedimentos e Gestão do Conhecimento apresentam valores médios superiores para mestrados ou pós-graduações, mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Relativamente à questão para responder em texto, sobre o modelo de avaliação do CI adoptado pela instituição questionada e que vantagens vê nesse modelo relativamente a outros.

As instituições de crédito e as companhias de seguros desta amostra que responderam ao questionário, não têm quaisquer modelo de avaliação do CI, logo não o podem também publicar nas suas DFs.

Isto traduz a pouca atenção dada no nosso país pelas empresas desta amostra às questões do Capital Intelectual, à sua medição, gestão e à publicação nas DFs destas matérias para auxiliar os seus utilizadores a tomarem decisões.

Propostas para pesquisa de investigação futura

Dadas as limitações de qualquer estudo de pesquisa, como se pretende seja esta dissertação, consideramos que as preocupações expressas nela poderão ser estudadas mais profundamente, sendo um campo em aberto no futuro dado o muito pouco feito nesta área em Portugal.

Não foi objecto do estudo empírico realizado generalizar os resultados obtidos para estes dois sectores de actividade muito importantes para a economia portuguesa, mas as principais instituições destes sectores responderam ao inquérito, o que nos dá por si uma ampla tendência da situação destes sectores de actividade, nas matérias tratadas nesta dissertação.

A pesquisa focou a gestão do conhecimento e o capital intelectual, numa fase posterior poderia ser melhorado o estudo, incluindo também, a análise dos relatórios e contas destas instituições (que são cotadas em bolsa) permitindo assim recolher mais evidência sobre as matérias desta dissertação, até porque algumas das instituições referiram ir adoptar a curto prazo um modelo de CI.

Em relação às perspectivas futuras, espera-se que a contabilidade continue a evoluir no sentido de permitir como prática contabilística aceite a possibilidade de se registar e divulgar nas demonstrações financeiras contabilísticas activos intangíveis gerados internamente, antes de serem validados por transacções de mercado.

Espera-se que num futuro não muito longínquo venham a ser criadas normas harmonizadoras na contabilidade que permitam e obriguem a relatar o CI nas demonstrações financeiras, para estas darem uma perspectiva mais ampla e clara da empresa.

Pelo exposto, esperamos que este estudo, relativo a um país onde a investigação sobre a gestão do conhecimento e o capital intelectual é praticamente inexistente, para não dizer nula, comparado com outros países, nomeadamente os que integraram o *Projecto Meritum* na Europa e os USA, sirva para alertar as consciências dos inquiridos para a importância destas matérias, do seu estudo e, implantação prática de um modelo de CI nas suas instituições dadas as vantagens para elas mesmas e para o país em que se inserem.

ANEXOS

Tabelas de Frequências

Estas tabelas representam a forma como os valores se distribuem para as várias variáveis: servem apenas para nos guiarmos relativamente à confirmação da validade dos dados expressos na base de dados, e também para averiguar a distribuição das respostas.

Nos itens das escalas existem alguns *missing values* (não respostas), resultantes de um questionário ao qual faltavam duas páginas.

Empresa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Companhia de seguras | 8 | 28.6 | 28.6 | 28.6 |
| Instituição de crédito | 20 | 71.4 | 71.4 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

Data de constituição

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1876 | 1 | 3.6 | 5.6 | 5.6 |
| 1927 | 1 | 3.6 | 5.6 | 11.1 |
| 1964 | 1 | 3.6 | 5.6 | 16.7 |
| 1974 | 1 | 3.6 | 5.6 | 22.2 |
| 1984 | 1 | 3.6 | 5.6 | 27.8 |
| 1985 | 1 | 3.6 | 5.6 | 33.3 |
| 1987 | 1 | 3.6 | 5.6 | 38.9 |
| 1990 | 1 | 3.6 | 5.6 | 44.4 |
| 1991 | 2 | 7.1 | 11.1 | 55.6 |
| 1997 | 1 | 3.6 | 5.6 | 61.1 |
| 1998 | 2 | 7.1 | 11.1 | 72.2 |
| 2000 | 1 | 3.6 | 5.6 | 77.8 |
| 2001 | 2 | 7.1 | 11.1 | 88.9 |
| 2004 | 1 | 3.6 | 5.6 | 94.4 |
| 2005 | 1 | 3.6 | 5.6 | 100.0 |
| Total | 18 | 64.3 | 100.0 | |
| Missing System | 10 | 35.7 | | |
| Total | 28 | 100.0 | | |

Cargo do respondente

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Administrador | 3 | 10.7 | 10.7 | 10.7 |
| Analista de Mercados | 1 | 3.6 | 3.6 | 14.3 |
| Director | 1 | 3.6 | 3.6 | 17.9 |
| Director adjunto | 1 | 3.6 | 3.6 | 21.4 |
| Director Comercial | 2 | 7.1 | 7.1 | 28.6 |
| Director Comunicação | 2 | 7.1 | 7.1 | 35.7 |
| Director Coordenador | 1 | 3.6 | 3.6 | 39.3 |
| Director de Pessoal | 1 | 3.6 | 3.6 | 42.9 |
| Director Financeiro | 4 | 14.3 | 14.3 | 57.1 |
| Director Geral | 2 | 7.1 | 7.1 | 64.3 |
| Director RH | 3 | 10.7 | 10.7 | 75.0 |
| Gestor RH | 1 | 3.6 | 3.6 | 78.6 |
| Presidente | 1 | 3.6 | 3.6 | 82.1 |
| Presidente executivo | 1 | 3.6 | 3.6 | 85.7 |
| Responsável Compras | 1 | 3.6 | 3.6 | 89.3 |
| Responsável Crédito | 1 | 3.6 | 3.6 | 92.9 |
| Responsável Formação | 1 | 3.6 | 3.6 | 96.4 |
| SubDirector | 1 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

Tempo no cargo

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 3 | 10.7 | 13.0 | 13.0 |
| 2 | 3 | 10.7 | 13.0 | 26.1 |
| 3 | 1 | 3.6 | 4.3 | 30.4 |
| 4 | 1 | 3.6 | 4.3 | 34.8 |
| 5 | 2 | 7.1 | 8.7 | 43.5 |
| 6 | 2 | 7.1 | 8.7 | 52.2 |
| 7 | 2 | 7.1 | 8.7 | 60.9 |
| 8 | 1 | 3.6 | 4.3 | 65.2 |
| 9 | 1 | 3.6 | 4.3 | 69.6 |
| 10 | 2 | 7.1 | 8.7 | 78.3 |
| 12 | 1 | 3.6 | 4.3 | 82.6 |
| 15 | 1 | 3.6 | 4.3 | 87.0 |
| 16 | 2 | 7.1 | 8.7 | 95.7 |
| 18 | 1 | 3.6 | 4.3 | 100.0 |
| Total | 23 | 82.1 | 100.0 | |
| Missing System | 5 | 17.9 | | |
| Total | 28 | 100.0 | | |

Habilitações académicas

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 17.9 | 17.9 | 17.9 |
| Licenciatura | 9 | 32.1 | 32.1 | 50.0 |
| Licenciatura | | | | |
| Administração e Gestão Empr | 1 | 3.6 | 3.6 | 53.6 |
| Licenciatura Auditoria Financeira | 1 | 3.6 | 3.6 | 57.1 |
| Licenciatura Economia | 3 | 10.7 | 10.7 | 67.9 |
| Licenciatura Eng. Agrária | 1 | 3.6 | 3.6 | 71.4 |
| Licenciatura Gestão | 1 | 3.6 | 3.6 | 75.0 |
| Licenciatura GRH | 2 | 7.1 | 7.1 | 82.1 |
| Mestrado em Finanças | 1 | 3.6 | 3.6 | 85.7 |
| Mestrado Gestão | 1 | 3.6 | 3.6 | 89.3 |
| Mestrado Sistemas Informação | 1 | 3.6 | 3.6 | 92.9 |
| Pós-graduação | 1 | 3.6 | 3.6 | 96.4 |
| Pós-graduação em GRH | 1 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

Habilitações académicas

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| Licenciatura | 18 | 64.3 | 78.3 | 78.3 |
| Mestrado ou Pós-graduação | 5 | 17.9 | 21.7 | 100.0 |
| Total | 23 | 82.1 | 100.0 | |
| Missing System | 5 | 17.9 | | |
| Total | 28 | 100.0 | | |

1. Qual a importância que atribui ao tratamento contabilístico dos Intangíveis

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pouco Importante | 4 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| Importante | 17 | 60.7 | 60.7 | 75.0 |
| Muito Importante | 7 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

2. Tem noção do que é o capital intelectual?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Nada Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Pouco Importante | 5 | 17.9 | 17.9 | 21.4 |
| Importante | 15 | 53.6 | 53.6 | 75.0 |
| Muito Importante | 7 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores específicos para cada intangível

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Nada Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Pouco Importante | 3 | 10.7 | 10.7 | 14.3 |
| Importante | 21 | 75.0 | 75.0 | 89.3 |
| Muito Importante | 3 | 10.7 | 10.7 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

4. Interesse no bem-estar do capital humano - avaliação da satisfação do pessoal

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 10 | 35.7 | 35.7 | 35.7 |
| | Muito Importante | 18 | 64.3 | 64.3 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 14 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Muito Importante | 14 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 15 | 53.6 | 53.6 | 53.6 |
| | Muito Importante | 13 | 46.4 | 46.4 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 12 | 42.9 | 42.9 | 42.9 |
| | Muito Importante | 16 | 57.1 | 57.1 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 19 | 67.9 | 67.9 | 67.9 |
| | Muito Importante | 9 | 32.1 | 32.1 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | Importante | 19 | 67.9 | 67.9 | 71.4 |
| | Muito Importante | 8 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados - Internet, Intranet, Bibliotecas, entre outros

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 18 | 64.3 | 64.3 | 64.3 |
| | Muito Importante | 10 | 35.7 | 35.7 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 14 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Muito Importante | 14 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 11 | 39.3 | 40.7 | 40.7 |
| | Muito Importante | 16 | 57.1 | 59.3 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

13. Importância atribuída na orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos e regulamentos da organização

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 1 | 3.6 | 3.7 | 3.7 |
| | Importante | 12 | 42.9 | 44.4 | 48.1 |
| | Muito Importante | 14 | 50.0 | 51.9 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

14. Padronização informática ao nível dos balcões da instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 13 | 46.4 | 48.1 | 48.1 |
| | Muito Importante | 14 | 50.0 | 51.9 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

15. Importância atribuída às práticas correntes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 1 | 3.6 | 3.7 | 3.7 |
| | Importante | 21 | 75.0 | 77.8 | 81.5 |
| | Muito Importante | 5 | 17.9 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 7 | 25.0 | 25.9 | 25.9 |
| | Muito Importante | 20 | 71.4 | 74.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

17. Penetração de tecnologias de informação na instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 15 | 53.6 | 55.6 | 55.6 |
| | Muito Importante | 12 | 42.9 | 44.4 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 3 | 10.7 | 11.1 | 11.1 |
| | Importante | 16 | 57.1 | 59.3 | 70.4 |
| | Muito Importante | 8 | 28.6 | 29.6 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

19. Explicitação dos valores em documentos da instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 7 | 25.0 | 25.9 | 25.9 |
| | Importante | 12 | 42.9 | 44.4 | 70.4 |
| | Muito Importante | 8 | 28.6 | 29.6 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

20. Importância dada à satisfação dos clientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 3 | 10.7 | 11.1 | 11.1 |
| | Muito Importante | 24 | 85.7 | 88.9 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

21. Serviços de apoio/assistência aos clientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 5 | 17.9 | 18.5 | 18.5 |
| | Muito Importante | 22 | 78.6 | 81.5 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 16 | 57.1 | 59.3 | 59.3 |
| | Muito Importante | 11 | 39.3 | 40.7 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

23. Capacidade de melhoria/recriação da base de clientes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 15 | 53.6 | 55.6 | 55.6 |
| | Muito Importante | 12 | 42.9 | 44.4 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

24. Notoriedade da marca e reputação da instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 1 | 3.6 | 3.7 | 3.7 |
| | Importante | 6 | 21.4 | 22.2 | 25.9 |
| | Muito Importante | 20 | 71.4 | 74.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 7 | 25.0 | 25.9 | 25.9 |
| | Muito Importante | 20 | 71.4 | 74.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

26.A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 2 | 7.1 | 7.4 | 7.4 |
| | Importante | 15 | 53.6 | 55.6 | 63.0 |
| | Muito Importante | 10 | 35.7 | 37.0 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Importante | 16 | 57.1 | 59.3 | 59.3 |
| | Muito Importante | 11 | 39.3 | 40.7 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 1 | 3.6 | 3.7 | 3.7 |
| | Importante | 17 | 60.7 | 63.0 | 66.7 |
| | Muito Importante | 9 | 32.1 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 2 | 7.1 | 7.4 | 7.4 |
| | Importante | 20 | 71.4 | 74.1 | 81.5 |
| | Muito Importante | 5 | 17.9 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

30. Inovação nos produtos e serviços da instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 1 | 3.6 | 3.7 | 3.7 |
| | Importante | 8 | 28.6 | 29.6 | 33.3 |
| | Muito Importante | 18 | 64.3 | 66.7 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 5 | 17.9 | 18.5 | 18.5 |
| | Importante | 21 | 75.0 | 77.8 | 96.3 |
| | Muito Importante | 1 | 3.6 | 3.7 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pouco Importante | 17 | 60.7 | 63.0 | 63.0 |
| | Importante | 7 | 25.0 | 25.9 | 88.9 |
| | Muito Importante | 3 | 10.7 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

33. Existência de modelo(s) de avaliação de capital intelectual

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Nada Importante | 2 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| | Pouco Importante | 13 | 46.4 | 46.4 | 53.6 |
| | Importante | 12 | 42.9 | 42.9 | 96.4 |
| | Muito Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o capital intelectual

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Nada Importante | 2 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| | Pouco Importante | 16 | 57.1 | 57.1 | 64.3 |
| | Importante | 9 | 32.1 | 32.1 | 96.4 |
| | Muito Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

35. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode ajudar a melhorar a sua relação com clientes, accionistas, trabalhadores, etc.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Nada Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | Pouco Importante | 7 | 25.0 | 25.0 | 28.6 |
| | Importante | 19 | 67.9 | 67.9 | 96.4 |
| | Muito Importante | 1 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

36. A divulgação nas DFs do Capital Intelectual pode prejudicar os negócio da instituição

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Nada Importante | 11 | 39.3 | 40.7 | 40.7 |
| | Pouco Importante | 13 | 46.4 | 48.1 | 88.9 |
| | Importante | 3 | 10.7 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório prestar nas DFs Informação sobre o Capital Intelectual

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Nada Importante | 2 | 7.1 | 7.4 | 7.4 |
| | Pouco Importante | 7 | 25.0 | 25.9 | 33.3 |
| | Importante | 15 | 53.6 | 55.6 | 88.9 |
| | Muito Importante | 3 | 10.7 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 96.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 3.6 | | |
| Total | | 28 | 100.0 | | |

Se a sua instituição adopta um modelo de avaliação do Capital Intelectual diga qual

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | 19 | 67.9 | 67.9 | 67.9 |
| | não tem | 9 | 32.1 | 32.1 | 100.0 |
| | Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

QUESTIONÁRIO CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Q.C.I.G.C.

de Joaquim Bessa Pinheiro

Identificação da instituição _____ Data de constituição _____
Função do respondente _____ Tempo na função _____
Habilitações académicas (facultativo) _____

INSTRUÇÕES: Em baixo encontra uma série de frases relativas ao modo como a importância do Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento é encarada dentro da sua instituição.

Leia cada uma delas e faça uma cruz (X) no número da direita que considera adequar-se melhor aos procedimentos geralmente utilizados pela instituição. Não há respostas certas ou erradas. Dê a resposta que melhor se aplica à sua instituição ou a sua opinião pessoal, de acordo com a seguinte chave:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Muito importante

Questões sobre CAPITAL INTELECTUAL

1. Qual a importância que atribui ao tratamento contabilístico dos intangíveis..... 1 2 3 4
2. Tem noção do que é o capital intelectual? 1 2 3 4
3. Interesse na medição do capital intelectual, criando indicadores específicos para cada elemento 1 2 3 4
4. Interesse no bem-estar dos recursos humanos – avaliação da satisfação do pessoal 1 2 3 4
5. A instituição favorece/fomenta o trabalho em equipa 1 2 3 4
6. Importância atribuída à capacidade de liderança dos recursos humanos.. 1 2 3 4
7. Capacidade de inovação das pessoas e das equipas 1 2 3 4

Questões sobre DADOS

8. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada internamente 1 2 3 4
9. Privilegia a aquisição de conhecimento gerada externamente 1 2 3 4
10. Acesso dos funcionários a sistemas de informação/ bases de dados – Internet, Intranet, Bibliotecas, e outros..... 1 2 3 4
11. Implantação de processos e tecnologias para a distribuição e acesso a dados e informação..... 1 2 3 4

Questões sobre PROCEDIMENTOS

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 12. Importância atribuída à formação no uso de equipamentos e software para execução do trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Importância atribuída à orientação formal de novos colaboradores quanto às políticas, procedimentos e regulamentos da organização..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Padronização informática ao nível da instituição | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Importância atribuída às práticas correntes..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Importância atribuída à melhoria das práticas correntes..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Penetração de tecnologias de informação na instituição | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Os colaboradores da instituição são informados das consequências da não conformidade com os padrões | 1 | 2 | 3 | 4 |

Questões sobre GESTÃO do CONHECIMENTO

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 19. Explicitação dos valores em documentos da instituição | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Importância dada à satisfação dos clientes..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Serviços de apoio/assistência aos clientes..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Avaliação da lealdade dos clientes e intensidade da relação..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Capacidade de melhoria/recriação da base dados de clientes..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Notoriedade da marca e reputação da instituição | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Ênfase no treino de competências dos colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. A cultura organizacional é trabalhada e entendida de modo deliberado e consciente..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Importância que atribui à partilha e disseminação do conhecimento | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Importância dos sistemas de avaliação ou auto-avaliação dos colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Processos para a renovação contínua da visão da instituição | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Inovação nos produtos e serviços da instituição..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Importância para a instituição de unidades de prática e fóruns de debates..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Interesse da existência de um departamento do conhecimento e de um director do conhecimento | 1 | 2 | 3 | 4 |

Questões sobre divulgação do CAPITAL INTELECTUAL NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 33. Existência de modelo (s) de avaliação de capital intelectual..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Publicação nas demonstrações financeiras de informação sobre o | | | | |
| Capital Intelectual..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. A divulgação nas DFs de informação sobre o Capital Intelectual | | | | |
| pode ajudar a melhorar a sua relação com clientes, accionistas, | | | | |
| trabalhadores, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. A divulgação nas DFs de informação sobre o Capital Intelectual | | | | |
| pode prejudicar os negócios da instituição..... | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Considera importante que no futuro venha a ser obrigatório | | | | |
| prestar nas DFs Informação sobre o Capital Intelectual..... | 1 | 2 | 3 | 4 |

Se a sua instituição adopta um modelo de avaliação do Capital Intelectual diga qual, e que vantagens vê nesse modelo relativamente a outros.

Listas de Empresas que constituem a amostra

Instituições de Crédito

- . Caixa Geral Depósitos SA
- . Millennium BCP – Banco Comercial Português SA
- . BPI – Banco Português de Investimento SA
- . Banco Santander Totta SA
- . BANIF – Banco Internacional do Funchal SA
- . BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentina (Portugal) SA
- . Banco Invest SA
- . Caixa – Banco de Investimento SA
- . Credifin Banco SA
- . Banco Mais SA
- . Banco Best - Banco Electrónico de Serviço Total SA
- . BPN – Banco Português de Negócios
- . Grupo Banco Finantia SA
- . Caixa Crédito Agrícola Mutuo de Loures CRL
- . Caixa Económica Montepio Geral
- . Coface Portugal SA
- . Besleasing e Factoring SA
- . Fortis Lease Portugal, Instituição Financeira de Crédito SA
- . BCP – Leasing
- . Unicre – Instituição Financeira de Crédito SA

Companhias de Seguros

- . Skandia Link SA
- . Axa Seguros Portugal SA
- . COSEC Companhia Seguros Crédito SA
- . Real Seguros SA
- . Generali Seguros (Portugal) SA
- . Fidelidade Mundial Seguros SA
- . Companhia Seguros Tranquilidade SA
- . Companhia de Seguros Allianz Portugal SA

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

ACCID – Revista de Contabilidad y Dirección - (2004) – Medición Control y Gestión de los Intangibles – Ediciones Deusto – Barcelona – España.

AECA (2004) – Documento 16 – Organización y sistemas. **Bueno Campos**. Dirección del Conocimiento en las Organizaciones. Editora AECA - España.

AECA (2005) – Documento 7 – Série Valoración de Empresas. Valoración de Pymes. Editora AECA, España.

AECA (2003) Documento 2 – Nuevas Tecnologías y Contabilidad – XBRL: Un estándar para el intercambio electrónico de información económica y financiera – España.

AECA (2004) Documento 1 – Responsabilidad Social Corporativa – Marco Conceptual de la responsabilidad Social corporativa – España.

AECA (2006) Documento 5 – Nuevas Tecnologías y Contabilidad – Inteligencia Artificial Y Contabilidad – España.

ALLE, V. – The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth – Heinemann, 1997.

AMARAL, P. C; PEDRO, José Maria (2004). O Capital Conhecimento, Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis. Editora Universidade Católica Portuguesa.

AMARAL, L.M. (2005.10.25) – Inovação e Investigação -artigo publicado no jornal Diário Económico – Portugal – Presidente do Fórum da Competitividade.

ANTUNES, M. T. P. (2000). Capital Intelectual. Editora Atlas, Brasil.

APPLEGATE, L.M; Austin, R. D.; McFarlan, F. W. (2003) – Estratégias y Gestión de la Información Corporativa – Los Retos de Gestión en Una economía en red. Editora McGrawHill (sexta edición) – España.

BANCALEIRO, J. (2006) – Scorecard de Capital Humano – como medir o activo mais importante da sua empresa. Editora RH – Portugal.

BUENO, E (1998). El Capital intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. Boletín de Estudios Económicos, España.

BROOKING, A. (1996). Intellectual Capital, Core Assets for The Third Millennium. International Thomson. Business Press.

CAÑIBANO, L; SÁNCHEZ, M. Paloma (2005). Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual. Editora AECA, España.

CAIADO, A. C; Caiado, J. (2006) - Gestão de Instituições Financeiras – Edições Silabo, Portugal.

CAÑIBANO, L. – Información sobre Capital Intelectual: nueva iniciativa en La Unión Europea – Revista AECA nº.72 septiembre 2005 – XIII Congreso AECA – Página 77. España.

CHIAVENATO, I. 2004 – Gestão De Pessoas – Editora Campus, Brasil.

CLEMENT, E.; DEMONQUE, Chantal; L.L. Hansen; KAHN, Pierre (1999). Dicionário de Filosofia. Editora Terramar – Portugal.

CLIFTON, R; Simmons, John. O Mundo das Marcas (2005). The Economist. Actual Editora – Portugal.

CORDERO, A. (2005) – Los intangibles demandan nuevos sistemas de contabilidad – Revista AECA n. ° 72 Septiembre 2005 – XIII Congreso AECA – Pagina. 69 – España.

COSTA, Carlos Baptista; **ALVES**, Gabriel Correia (2005). Contabilidade Financeira. Editora Publisher Team. 5ª Edição - Portugal.

CRAWFORD, R. (1994). Na Era do Capital Humano. S. Paulo. Editora Atlas, Brasil.

DAVENPORT, T. H. **PRUSAK**, Laurence (1998). Conhecimento Empresarial, Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Editora Campus, Brasil, 8ª Edição.

DAVANPORT, T. (1999). Capital Humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. Editora Gestión 2000, España.

DC 1 – Directriz Contabilística n. 1 (Aprovada pela CNC 8-8-1991) – Tratamento Contabilístico de Concentrações de Actividades Empresariais.

DOMENCH, P. (2005). Estados Contables – Elaboración, análisis e interpretación – Ediciones Pirámide, España.

DOMINGO, N. P; **RUIZ**, Victor Raul L (2002). El Capital Intelectual: Valoración y Medición. Editora Prentice Hall Madrid - España.

DRUCKER, P. (1993). Sociedade Pós Capitalista. Editora Pioneira. São Paulo, Brasil.

DRUCKER, P. (1999). Desafios da Gestão para o Século XXI. Tendências da Economia e Gestão. Editora Civilização – Portugal.

EDVINSSON, L. & **MALONE**, M. (1997). Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Business. Nova Iorque.

EDVINSSON, L; **MALONE**, Michael S (2003). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Editora Gestión 200.com. España.

EDVISSON, L. e **RICHTNER** (1999), A. Words of Value. Sweden.

EUROPEAN ACCOUNTING REVIEW – Volume 12: Number 4: 2003.

EUROFORUM (1998): Proyecto Intelect. Medición Del Capital Intelectual, Euroforum, Madrid – España.

HAYES, B. (2002) – Cómo medir la Satisfacción del Cliente – Desarrollo Y utilización de cuestionários. Editora Gestão 2000.Com – Barcelona – España.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2001) – Gestão Conhecimento. Editora Campus, Brasil. 8º Edição.2001.

HENDRIKSEN, E. S; BREDA, Michael F. Accounting theory. 5th Ed. Internacional Student Edition. Richard D. Irwin, Inc.1992.

IUDICIBUS; M. (1999) Dicionário de Termos de Contabilidade. Editora Atlas, Brasil.

INTERNACIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (IASB)

- **IFR 3** – Concentrações de Atividades Empresariais (Substituiu a IAS 22)
- **IAS 36** – Imparidade de Activos
- **IAS 38** – Activos Intangíveis

INTERNACIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (1998) “The Measurement and Management of Intellectual Capital. An Introduction”, New York: IFAC.

JORNAL EXPRESO (2005.11.12) – **Caderno Economia & Internacional** – O Clube do Capital Intelectual nasce em Paris.

JUNQUEIRO, R. (2002). A Idade do Conhecimento. A Nova Era Digital. Editorial Noticias – Portugal.

KAPFERER, J.N. (2004). As Marcas. Capital da Empresa. Criar e Desenvolver Marcas Fortes. Editora Bookman, Brasil, 3ª Edição.

KROG, G; ICHIJO, K; NONAKA, I (2001). Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua. Editora Campos. Rio de Janeiro – Brasil.

KLUGE J; STEIN W; LICHT T (2002). Gestão do Conhecimento. Segundo um estudo da McKinsey & Company. Editora Principia – Portugal.

LEV, B (2001). Intangibles – Management, measurement and reporting. Washington: ed. Brookings.

LÓPEZ, J.F. (2005) – Gestión Por Competências – Un modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos – Editora Prentice Hall – España.

.

LOUREIRO, J. L. (2003). Gestão do Conhecimento. Ed. Centro Atlântico. 2. Portugal.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS (1991) – Livro Branco Sobre o Sistema Financeiro: 1992 – As Instituições de Crédito – Volume I – Relatório Principal – Editor Ministério das Finanças de Portugal.

MUÑIZ, L; Monfort, E. (2005) – Aplicación Prática del Cuadro de Mando Integral – Casos Práticos, ejercicios y cuestionários de evaluación. Editora Gestión 2000.Com – España.

MURTEIRA, M. (2004). Economia do Conhecimento. Conhecimento, Capital e trabalho no mercado global. Editora Quimera – Portugal.

MURTEIRA, M. (2006). Na Esquina dos Milénios – Editora Litteram – Portugal.

MORAIS, A. I; LOURENÇO, Isabel Costa (2005). Aplicação das Normas do IASB em Portugal. Editora Publisher Team – Portugal.

NEELY, A. (2005). Avaliação do Desempenho das Empresas – porquê, o quê e como. Editora Caminho – Portugal.

NONAKA, I. (1997). A Empresa Criadora de Conhecimento. Rio de Janeiro. Editora Futura - Brasil.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa, Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Editora Campus, Brasil, 13ª Edição.

NORDDSTROM, k. e Ridderstrale, J. (2005). Funky Business – O capital dança ao som do Talento. Fubu Editores SA, Porto – Portugal.

OROC (2005) – Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRSs). Incluindo as Normas Internacionais de Contabilidade (IASs) e Interpretações a 31 de Março de 2004. Editora Ordem dos Revisores Oficiais Contas.

Peña, D; Ruiz, V. (2002) – El Capital Intelectual: Valoración y Medición – Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones – Editora Prentice Hall – España.

Plihon, D. (2004) – O novo capitalismo – Coleção Ideias e Economia – Editora Campo da Comunicação – Lisboa – Portugal.

POC (2005) – Plano Oficial Contabilidade. Áreas Editora. 4ª Edição.

PROYECTO MERITUM (2002) – Gestión Del Capital Intelectual. Directices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe de capital intelectual). Editora Fundación Airtel Móvil, España.

RELATORIO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO 2005 – PNUD – Publicado para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

REVISTAS TEMAS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (2000) – n.º 2 a 4; 5 a 7; 8 a 10 – da Associação Portuguesa para o Estudo da Propriedade Intelectual.

REVISTA ÚNICA (2006 -02-04). Jornal Expresso – Páginas 44 a 49 – Bill Gates – O valor da vida é igual no mundo pobre e no mundo rico.

REZENDE, J. F. (2003). *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*. 2ª Edição. Editora Campus - Brasil.

RIBEIRO, C.F. (2002). *Hayek e a teoria da informação – uma análise epistemológica*. Editora Annablume – Brasil.

RIES, Al; RIES, Laura (2005). *A Origem das Marcas. As leis de Darwin Aplicadas à Inovação de Produtos e à Sobrevivência do seu Negócio*. Editora Casa das Letras – Portugal.

ROBERTO, J. G. (2001). Contabilização dos Contractos de Jogadores de Futebol. *Revista Revisores & Empresas, da Ordem dos Revisores*, n.º22 de Julho/Setembro, Página 35 a 40.

Rodrigues, A. M. (2006). *O Goodwill nas contas consolidadas*. Coimbra Editora – Portugal.

RODRIGUES, J. (2003). *Adopção em Portugal das Normas Internacionais de Relato Financeiro*. Áreas Editora – Portugal.

RODRIGUES, L. M. Portela Lima; SOUSA, Maria Gabriela Pombo (2002). *O Balanced Scorecard*. Editora Rei dos Livros – Portugal.

RODRIGUEZ, O (1998). *Indicadores de Capital Intelectual. Concepto y elaboración*. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Pp.213-25.

SERRANO, A; Gonçalves, Fernando; Neto, Paulo (2005). *Cidades e Territórios do Conhecimento. Um novo referencial para a competitividade*. Edições Sílabo – Portugal.

SERRANO, A; Fialho, Cândido (2003). *Gestão do Conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Edições FCA.

Sousa, C. (2000). *Gestão do Conhecimento*. RH Editora - Portugal.

SHAPIRO, C; VARIAN, Hal R (1998). *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Scholl Press – USA.

SILVA, E. S. (2005). *Normas Internacionais de Contabilidade. Da teoria à Prática*. Editora Vida Económica – Portugal.

SIMON, H.A. (1981). *As Ciências do Artificial*. Arménio Amado, Editor. Coimbra – Portugal.

SIMON, H. A (1997). *Administrative Behavoir: A Study of Processes in Administrative Organizations*. 4ª Ed. Free Press.

STEWART, Thomas A (1999). *Capital Intelectual A nova riqueza das organizações*. Edições Sílabo. 1ª Edição – Portugal.

SOTO, J.H. (2005) *Escola Austriaca – Mercado e Criatividade Empresarial. O Espírito das Leis* Editora Lda. – Lisboa – Portugal.

STEWART, T. (1997). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. Ed. Doubleday. 1ª Edition.

STIGLITZ, J. (2001) – *Os Loucos anos 90 – A década mais prospera do mundo* – Editora Terramar – Portugal.

SULLIVAN, P. H (1999). *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para Optimizar el Valor de la Innovación*. Editora Paidós. España.

SVEIBY, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações – Gerenciando e Avaliando Patrimónios do Conhecimento*. Editora Campus, Brasil.

SENGE, P. (1999). *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro. Editora Campus - Brasil.

SENGE, P. (1990). A Quinta Disciplina. São Paulo. Editora Best-seller – Brasil.

SCHMIDT, P; SANTOS, José Luiz (2002). Avaliação de Activos Intangíveis. Editora Atlas – Brasil.

SHAPIRO, C; Varian H.R. (1999) – A Economia da Informação – Como princípios económicos se aplicam à era da Internet. 6ª Edição – Editora Campus – Brasil

TAPSCOTT, D; Ticoll, D. (2002) – A Empresa Transparente – Como a Era da Transparência Revolucionará os Negócios. Editora m.Books – Brasil

TOFFLER, A., Heidi (2006) – A Revolução da Riqueza – como será criada e como alterará as nossas vidas. Actual Editora – Portugal.

VIDEMA, J. (2001): ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System: Na Intellectual Capital Strategic Management Methodology.

http://www.terra.es/personal7/jm_videma/publicaciones/icbs_jic.pdf

ZAMBOM, S. (2003). New Approaches to the measurement and reporting of intangibles. Em Zambom, S. (Coord.) Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices. Pp. 151-96 Universidade de Ferrara, Ferrara, Abril de 2003.

ZIMMERMAN, L; Willet, J; Brickley; Clifford; Smith (2004) – Diseño de Organizaciones para Crear Valor – De la Estrategia a la Estructura. Editora McGrawHill – España.

ZORRINHO, C; Serrano A; Lacerda P. (2003) Gerir em Complexidade – Um Novo Paradigma da Gestão. Editora Sílabo – Portugal.

www.bportugal.pt - Banco de Portugal

www.isp.pt – Instituto Seguros de Portugal

